

”Eihän tässä työssä pärjää, jos ei sitä tuunaa.”

Tapaustutkimus työn tuunaamisesta ja muista työn imuun vaikuttavista tekijöistä luovan
tietotyön asiantuntijaorganisaatiossa.

Nina Leppäniemi

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Pro gradu -tutkielma

Lokakuu 2018

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

LEPPÄNIEMI, NINA: ”EIHÄN TÄSSÄ TYÖSSÄ PÄRJÄÄ, JOS EI SITÄ TUUNAA.”

Tapaustutkimus työn tuunaamisesta ja muista työn imuun vaikuttavista tekijöistä luovan tietotyön asiantuntijaorganisaatiossa.

Pro gradu -tutkielma, 103 sivua + 2 liitesivua

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Lokakuu 2018

Tutkimuksessani tarkastelen työn tuunaamista ja muita työn imuun vaikuttavia tekijöitä luovan tietotyön asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimukseni tavoitteena on tutkia aktiivisen työn tuunaamisen vaikutusta tutkittavan työyhteisön työn imuun ja lisäksi selvittää, millä tavoin työtä työyhteisössä tutkimusjakson aikana tuunataan. Näiden ohella kartoitan niitä muita tekijöitä, joilla on keskeinen vaikutus työn imun kokemukseen joko sitä edistäen tai sitä estäen. Työn imu on positiivinen ja energinen työhyvinvoinnin tila, jolla on myönteisiä vaikutuksia niin työsuoritukseen, työhön sitoutumiseen, aloitteellisuuteen kuin organisaation tuloksellisuuteenkin. Käsitteenä työn imu on suhteellisen tuore. Ensimmäiset kansainväliset ja suomalaiset tutkimukset ovat ilmestyneet vuonna 2002.

Teoriataustoituksessa esittelen laajemmin työhyvinvoinnin käsitettä ja tietotyötä sekä Työterveyslaitoksen toteuttamaa Innostuksen spiraali -tutkimushanketta, jonka innoittamana tämä tutkimus on saanut alkunsa. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys sijoittuu positiiviseen työ- ja organisaatiopsykologiaan. Työn imun ja työn tuunaamisen aiempien tutkimusten ohella keskeisesti tutkimustani ja tulosten jäsentelyä ohjaa teoria työn voimavaroista ja työn vaatimuksista.

Tutkimukseni on pääosin laadullinen tapaustutkimus, ja aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Laadullisen tutkimusotteen ohella sovellan määrällistä tutkimusmenetelmää työn imun mittauksen osalta. Tutkimusaineistoni koostuu kahdeksasta teemahaastattelusta ja niistä litteroiduista materiaaleista sekä alku- ja lopputason työn imun mittauksista (n=8, n=6).

Tutkimustulosteni pohjalta tutkittavassa työyhteisössä vallitsee keskimääräistä korkeampi työn imu, eikä aktiivisella työn tuunaamisella ollut juurikaan vaikutusta siihen. Työn tuunaamiseen suhtauduttiin pitkälti henkilökohtaisesti ja työsuoritusorientoituneesti. Tuunaustoimien kohteeksi valikoitui ennen kaikkea asioita, joiden koettiin olevan jo hyvällä mallilla. Sen sijaan työn imua estäviksi tekijöiksi haastattelujen pohjalta analysoimiini kehittämistarpeisiin työn tuunaustoimilla ei pyritty vaikuttamaan. Työn tuunaamisen kautta paljastui myös mielenkiintoinen toiveiden ja toiminnan välinen ristiriita, jonka mukaan työntekijät kaipaavat lisää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, mutta ovat samalla lisänneet etätyöskentelyn määrää. Eniten työn imua tukeviksi tekijöiksi nousivat tietyt työn piirteet, työn itsenäisyys, joustavat työkäytännöt ja sosiaalinen pääoma. Työn imua estäviksi tekijöiksi paljastuivat epäselvyydet käytännöissä, tietyt työn piirteet, tiedon ja osaamisen keskittyminen sekä vähäinen vuorovaikutus, sisäiset ristiriidat ja toisinaan vallitseva negatiivinen ilmapiiri.

Avainsanat: työn imu, työn tuunaaminen, työn voimavarat, työhyvinvointi ja luova tietotyö

Esipuhe

"The more I want to get something done the less I call it work."

-Richard Bach

Kiitos työyhteisölleni avoimuudestanne, mielenkiintoisista keskusteluista ja tuestanne tekemälleni tutkimukselle. Olette huippuja!

Kiitos miehelleni ja pienille pojilleni kannustuksesta sekä ennen kaikkea opintojen mahdollistamisesta keskellä kiireisiä ruuhkavuosia. Olette ihania!

Kankaanpäässä 14. lokakuuta 2018

Nina Leppäniemi

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Tutkimuksen taustaa ja käsitteiden määrittely	2
2.1 Työhyvinvointi	2
2.2 Tietotyön luonne.....	9
3 Teoreettinen viitekehys	17
3.1 Työn imu.....	17
3.2 Työn tuunaaminen	20
3.3 Työn voimavarat.....	23
3.2.1 Yksilölliset ja tehtävätason voimavarat.....	26
3.2.2 Yhteisölliset voimavarat.....	29
3.2.3 Organisatoriset voimavarat	30
4 Tutkimuskysymykset, aineisto ja menetelmät	34
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	34
4.2 Tutkimuskohde ja aineisto.....	35
4.3 Tutkimusmenetelmät	37
4.4 Tutkijan rooli	44
4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	44
5 Työn tuunaamisesta työn imuun	47
5.1 Työn imun mittaustulokset	47
5.2 Työn tuunaaminen – mitä tehtiin ja mitä siitä seurasi	53
5.3 Työn imua edistävät tekijät.....	63
5.4 Työn imua estävät tekijät.....	69
6 Yhteenveto	89
6.1 Johtopäätökset ja pohdinta.....	89
6.2 Kehittämistavoitteet.....	95
6.3 Lopuksi	97
Lähteet.....	98
LIITE 1: Työn imun mittausslomake.....	104
LIITE 2: Haastattelurunko	105

1 Johdanto

”Strategisen hyvinvoinnin ydin on henkilöstötuottavuuden kehittäminen, tämä tarkoittaa ihmisten motivaation, osaamisen ja työkyvyn kehittämistä liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Kun strateginen hyvinvoinnin johtaminen on osa johdon strategiatyötä ja operatiivista johtamista, varmistetaan ihmisten paras potentiaali liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämä on myös avain kilpailukyvyn eettisesti kestäväälle kehittämiselle.”
(Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 3)

Nykyistä työelämää luonnehdittaessa keskustelua leimaa puhe jatkuvasta muutoksesta, kustannustehokkuuden hakemisesta, kalvavasta epävarmuudesta, heikosta ennustettavuudesta ja perinteisten töiden katoamisesta digitalisaation syövereihin. Perhevapaan tuoma hetken hengähdystauko arkeeni tietotyöläisenä toi etäisyyttä omaan työhöni ja vallalla olevaan työn murrokseen. Mielenkiinto työhyvinvointia kohtaan suhteessa kannattavaan liiketoimintaan heräsi. Millä tavoin omassa työyhteisössäni voitaisiin vaalia voimavaroja ja nauttia työhyvinvoinnista jatkuvasti kasvavan paineen alla?

Tutkittavaksi ilmiöksi työhyvinvoinnin teemasta valikoin työn imun, sillä se on aidosti positiivinen ja korkeasti virittynyt työhyvinvoinnin tila sekä lisäksi validoidulla mittarilla mitattavissa. Staattisen tutkimuksen sijaan halusin osallistaa työyhteisöni tutkimuksen tekoon. Jotta voisimme kehittää asiantuntijaorganisaatiomme käytäntöjä ja työyhteisön työn imua, on jokaisen työntekijän ensin tiedostettava oman toimintansa merkitys yhteisön ja organisaation toimintakokonaisuudessa. Työn tuunaamisen valinta tutkimuksen kohdejoukon interventioksi sai alkunsa yhteistoiminnallisen ja voimavarakeskeisen kehittämisen ajatuksista.

Aiemmassa tutkimuksessa on selvitetty työn tuunaamisen vaikutusta työn imuun ja havaittu näiden korreloivan keskenään positiivisesti molempiin suuntiin. Aiempien tutkimustulosten mukaan henkilöt, jotka tuunaavat eniten työtään, myös kokevat eniten työn imua, ja toisin päin. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012.) Tutkimukseni lähtökohtana onkin siis halu tutkia työyhteisössäni työn imuun vaikuttavia tekijöitä ja sitä, voidaanko työyhteisömme työn imua lisätä työtä tuunaamalla. Samalla tämä tutkimus toimii alkukartoituksena jatkon kehittämistyölle.

2 Tutkimuksen taustaa ja käsitteiden määrittely

Työn imu on aidosti positiivinen ja korkeasti virittynyt työhyvinvoinnin tila (mm. Hakanen 2011). Työn tuunauksella puolestaan tarkoitetaan sellaista oma-aloitteista toimintaa, jonka tavoitteena on oman työn muokkaaminen itselle entistä mieluisammaksi (Hakanen ym. 2012, 12–14). Taustaksi työn imuun ja työn tuunaukseen keskittyvälle tutkimukselleni esittelen ensin tässä kappaleessa laajemmin työhyvinvoinnin käsitettä, jonka alle työn imukin kuuluu. Lisäksi esittelen lyhyesti Työterveyslaitoksen toteuttaman INSPI-tutkimushankkeen, joka on toiminut innoittajana tälle tutkimukselle. Näiden lisäksi esittelen tietotyön ja asiantuntijaorganisaation olemusta sekä informaatioergonomian käsitteen, joka edellä mainittuihin oleellisesti liittyy suhteessa työn imuun.

2.1 Työhyvinvointi

”Osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat tietointensiivisen organisaation tärkein resurssi ja tuloksetekijä. Mielekäs, merkityksellinen työ, sujuvat työskentelyolosuhteet ja avoin ja oikeudenmukainen kulttuuri ovat keskeisiä motivaatiotekijöitä. Ne sekä osaamisen ja kohtuullisten haasteiden kautta saatava hallinnan tunne ovat myös työhyvinvoinnin kokemuksen ytimessä.” (Valtiokonttori 2018.)

Työhyvinvointi on keskeisessä roolissa useissa työelämää kehittämään pyrkivissä hankkeissa. Esimerkiksi vuonna 2012 käynnistyneen ja parhaillaan käynnissä olevan Työelämä 2020 -hankkeen keskeinen tavoite on suomalaisen työelämän laadun ja tuottavuuden parantaminen. Hankkeessa mukana oleva valtakunnallinen verkosto käsittää yli 80 työelämätoimijaa, joiden toteuttamilla toimilla kannustetaan työpaikkoja aktiiviseen itsensä kehittämiseen. Työelämän laadulla nähdään olevan suora yhteys yritysten kilpailukykyyn. Työhyvinvointi on keskeinen osa työelämän laatua, ja siksi työhyvinvoinnin kehittäminen ja sen strateginen johtaminen on merkittävä kilpailutekijä. (Työelämä 2020.)

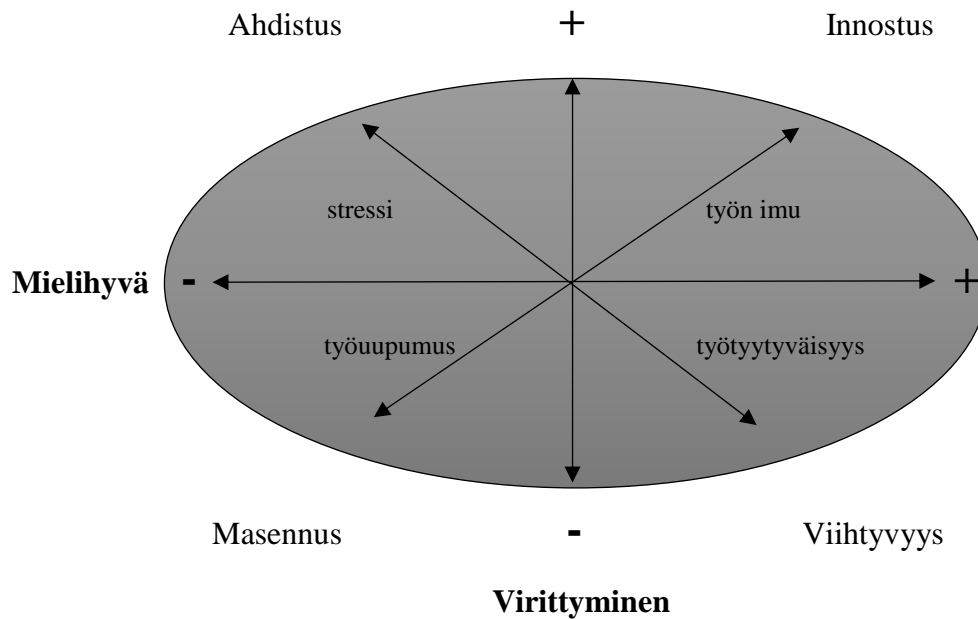
Työhyvinvoinnin merkityksen tunnistaminen ja tunnustaminen yritysten tuottavuutta ja kilpailukykyä kohentavana seikkana on verrattain tuore näkökulma. Työhyvinvoinnin tutkimus sai alkunsa noin sata vuotta sitten yksilöön kohdistuvana stressitutkimuksena.

Leimallista tutkimuksen luonteelle oli käsitellä asioita työkyvyn ja työsuojelun ulottuvuuksien kautta. Hiljalleen tutkimuksen painopiste laajeni yksilön fysiologiasta psykologiaan ja edelleen laajemmin yksilön työympäristöön. Työn kuormittavuutta alettiin ymmärtää entistä enemmän työn vaatimusten ja voimavarojen suhteesta ja tasapainosta syntyvänä ilmiönä, jossa yksilön työn hallinnan tunteella on merkittävä vaikutus työn kuormittavuuden kokemisessa. Tämä tasapainomalli tunnetaan tänä päivänä työn vaatimusten ja voimavarojen -mallina. (Manka & Manka 2016, 64–65.)

Työkykyä ylläpitävän työtoiminnan nousu työelämän toimijoiden keskuuteen tapahtui 1990-luvulla Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunnan antamien, työmarkkinajärjestöjen suositusten mukaisten ohjeiden myötä. Työtoiminnan, niin sanotun *kolmiomallin*, tavoitteena on edistää ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä erilaisilla työympäristöön, -yhteisöön ja yksilöön suunnatuilla toimilla. Olennaista on, että työtoiminnan mukaiseen kehittämiseen osallistuu aktiivisesti työyhteisön lisäksi työpaikan muut eri osapuolet yhteistoiminnan hengessä. Muun muassa työterveyshuollolla on jo lainsäädännöllisestikin tärkeä rooli työtoiminnan kumppanina. Työtoimintakäsitteen yleistyessä myös harhaluulo sen kapealaisesta virkistys- ja liikuntatoimintaan painottuvasta merkityksestä juurtui syvällä kansan mieleen. Tälle vuosituhannele tultaessa työtoiminnan rinnalle on noussut laajempi työhyvinvoinnin edistämisen eli työtoiminnan käsite, joka korostaa myönteisten voimavarojen merkitystä työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä. (Rauramo 2008, 24; Manka & Manka 2016, 66–67.)

Työhyvinvoinnin tunneulottuvuudet

Tunnepohjaiset työhyvinvoinnin tilat voidaan jakaa neljään eri ulottuvuuteen niiden vireystilan ja mielihyvän asteen mukaan. Negatiivissävytteiset tunneulottuvuudet ovat *työhön leipääntyminen* (matalasti virittynyt) ja *työstressi* sekä *työholismi* (korkeasti virittynyt). Myönteisiä työhyvinvoinnin ulottuvuuksia ovat matalan vireystason *työtyytyväisyys* ja korkean virittymisen *työn imu*. Työhyvinvointi on siis moniulotteinen ilmiö, ja on aivan mahdollista kokea hetkittäin eritasoisesti virittyneitä mielihyvän ja -pahan tuntemuksia. Omaa pitkäkestoisempaa työhyvinvoinnin perustilaa ja sen kehityssuuntaa on kuitenkin hyvä osata tulkita, sillä tällä tilalla on hyvinvoinnin ohella suora yhteys työn tuloksellisuuteen. (Hakanen 2011, 18–25.) Manka ja Manka (2016, 108–109) esittelevät ilmiötä henkilökohtaisen hyvinvoinnin *vitamiinimallina* (myös Hakanen 2009, 8). Tämä malli on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin tunneulottuvuudet, vitamiinimalli (Manka & Manka 2016, 109; Hakanen 2009, 8.)

2010-luvulla ihmisen tarkastelu työpahoinvoinnin, erilaisten puutteiden ja patologioiden kautta on mennyt aikaa. Nykyään työhyvinvointikeskustelua leimaa uudenlainen tutkimussuunta: positiivinen työ- ja organisaatiopsykologia. Heikkouksien sijaan positiivinen psykologia keskittyy siihen, mikä ihmisessä, yhteisöissä ja työpaikoissa on toimivaa ja mahdollista, ja edelleen siihen, kuinka näitä tekijöitä voitaisiin vahvistaa. Energisen, positiivisen ja vahvasti motivoituneen työn teon tilan, työn imun, tarkastelu osana työhyvinvointia on keskeinen ulottuvuus tässä viitekehyksessä. Lisäksi työelämän jatkuvasti lisääntyvät haasteet ja epävarmuustekijät haastavat nykyisen tavan hahmottaa työhyvinvointia ja sen kehittämisen käytänteitä. (Hakanen 2011, 18–25; Kinnunen, Feldt & Ranta 2005, 56, 311.)

Työmotivaatioteorian mukaan työn toimeentulotekijät, kuten johtaminen, henkilösuhteet, palkkaus ja turvallisuus, pitävät tyytymättömyyden poissa, mutta eivät vielä suoraan johda tyytyväisyyteen työssä. Sen sijaan työntekijän todellinen tyytyväisyys kumpuaa teorian mukaan hyvin tehtyä työstä seuraavasta onnistumisen ilosta ja oikeudenmukaisesta tunnustuksesta. (Pyöriä 2012, 10–11.) Työhyvinvointia tukeakseen työn on siis oltava itsessään tekijälleen merkityksellistä ja sen on tarjottava mahdollisuus haasteisiin sekä niiden

selättämisestä syntyviin onnistumisen kokemuksiin. Merkityksellisyyden ohella työntekijän ajantasainen osaaminen on työhyvinvoinnin perusedellytys. Osaamisen ylläpito yhdessä jaksamisesta huolehtimisen kanssa luovat puitteet luovuudelle ja innovatiivisuudelle, joita tietointensiivisen työn tekemisessä tarvitaan. Työhyvinvointiin ja osaamiseen satsaaminen vahvistavat innovaatioprosessia ja ovat siten sijoitus organisaation tulevaisuuden kilpailukyvyille. (Salojärvi 2006, 49.)

Innostuksen spiraali

Positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian viitekehykseen sijoittuu myös Työterveyslaitoksen vuosina 2011–2012 toteuttama Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus ja kehittämishanke (INSPI), joka kartoitti suomalaisten työpaikkojen voimavaroja (Hakanen ym. 2012). Tutkimuksessa tarkasteltiin 13 erilaisen voimavaran vaikutusta sekä työyhteisöihin että yksilöihin. Uusina voimavaroina hankkeessa tutkittiin palvelevaa johtamista ja työn tuunaamista. Tutkimuksessa haluttiin selvittää sitä, mikä merkitys työntekijöiden ja työryhmien kukoistukselle on työpaikkojen rakenteellisilla ja työpaikan vakauteen liittyvillä tekijöillä sekä työntekijöiden työsuhdetta ja taustaominaisuuksia koskevilla tekijöillä. Erityisesti haluttiin tutkia, minkä verran työyhteisöjen omat, itse luodut voimavarat selittivät kukoistustekijöitä verrattuna muihin tekijöihin. Hanke sai alkunsa oletuksesta, että panostaminen työntekijöiden, työyhteisöjen ja työn voimavarojen tunnistamiseen, vahvistamiseen ja hyödyntämiseen on avainasemassa työpaikkojen uudistumisessa ja menestyksessä.

Kyselyaineisto koski 87 organisaatiota (valtio, kuntia, julkisoikeudellisia yhteisöjä, yrityksiä, seurakuntia, yhdistyksiä ja säätiöitä) eri puolelta Suomea. Otanta oli yhteensä 11 468 henkeä. INSPI-hanke on ensimmäinen positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmasta toteutettu laaja-alainen suomalainen tutkimus- ja kehittämishanke. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautui työn vaatimusten ja voimavarojen (TV-TV) -malliin, joka selittää työn vaatimusten (haaste- ja kuormitusvaatimukset) ja voimavarojen keskinäistä sidoksellisuutta. Yksilöllisten, yhteisöllisten ja organisatoristen voimavarojen avulla voidaan moniulotteisesti kuvata sitä, kuinka työn vaatimuksia siedetään ja työtä hallitaan aina sitä paremmin, mitä monipuolisempia voimavaroja yksilöllä on hyödynnettävissä. TV-TV-mallissa voimavaroilla nähdään olevan merkittävä vaikutus työn imun kokemukseen. (Em. 7–10.)

INSPI-hankkeen tulokset osoittivat selvästi työn voimavarojen (mm. palveleva johtaminen, yksilön psykologinen pääoma) ja erityisesti työn tuunaamisen positiivisen yhteyden sekä yksilöiden että koko työyhteisöjen kukoistukseen ja työn imuun. Tutkijoiden mukaan voimavaralähtöisyydestä ja työn imusta on tehtävissä koko työpaikkaa yhdistävä strateginen menestystekijä. Työterveyslaitos toteutti hankkeen tulosten pohjalta kaksi käytännöllistä työyhteisöille tarkoitettua opasta voimavarojen vahvistamisen avuksi: *Työn tuunaajan inspiraatiokirja* ja *Innostava esimies -työkirja*. INSPI-hanke ja sen pohjalta syntyneet työkirjat ovat toimineet innoituksena omalle tutkimustyölleni.

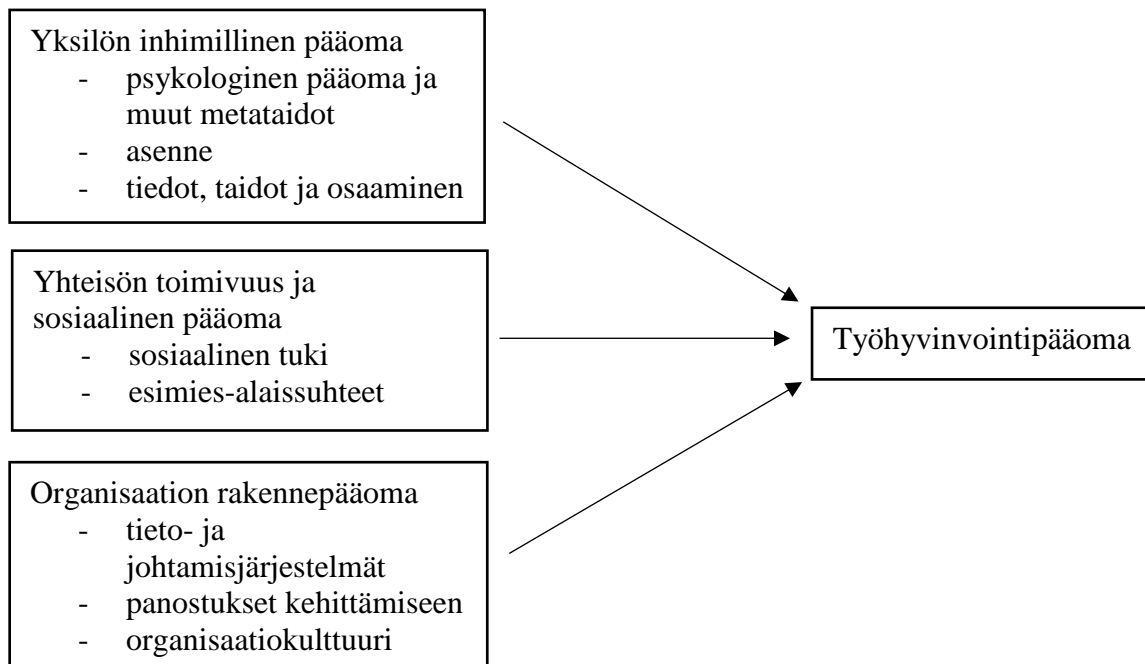
Työhyvinvointipääoma

Sosiaali- ja terveysministeriön teettämän, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun toteuttaman inhimillistä pääomaa ja sen vaikutusta tuloksellisuuteen, työuriin ja hyvinvointiin käsitelleen selvityksen (ks. Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015) tulosten pohjalta syntyi *työhyvinvointipääoman* käsite. Selvityksessä havaittiin, että laajemman inhimillisen pääoman näkökulman tuominen osaksi työhyvinvoinnin tarkastelua muodostaa aiempaa tehokkaammin kestäväää työelämää ja tuottavuutta tukevan perustan organisaatioiden johtamiselle (em. 31). Tässä moniulotteisen työhyvinvointipääoman käsitteessä inhimillisen pääoman eri osa-alueet kytkeytyvät yhteen ja muodostavat vuorovaikutteisen kokonaisuuden (kuvio 2). Inhimillinen pääoma voidaan jakaa yksilön inhimilliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja organisaation rakennepääomaan.

Toisin sanoen aineettoman työhyvinvointipääoman voidaan katsoa muodostuvan työntekijä-, työyhteisö- ja organisaatiotason tekijöistä. Näistä koostuva työhyvinvointipääoma on ennalta ehkäisevään toimintaan pohjautuva strateginen resurssi, jonka sisältö ja tavoitteet ovat jokaisessa organisaatiossa erilaisia. Perustuksen työhyvinvointipääoman rakentumiselle luo yksilön terveydestä ja työkyvystä huolehtiminen. Jotta inhimilliseen pääomaan tehtävät satsaukset ovat kannattavia pitkässä juoksussa, on työnantajan ensin varmistuttava siitä, että työntekijän työkyky säilyy. Työkykyä voidaan vaalia turvallista ja terveellistä työntekoa sekä (informaatio)ergonomiaa edistävillä käytännöillä. (Manka & Manka 2016, 52–54.)

Mankan ja Mankan (em., 55–56) mukaan työnantaja voi vankistuttaa työhyvinvointipääomaa strategiseen työhyvinvointiin panostamalla, osallistavalla esimiestyöllä, työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia tukemalla, osaamisen kehittämällä, kykyjohtajuudella ja urasuunnittelulla, ikäjohtamisella, monipuolisilla työelämän joustoilla

sekä työterveysyhteistyöllä ja varhaisella tuella. Työntekijä itse voi sen sijaan vahvistaa omaa työhyvinvointipääomaansa huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan sekä itseään ja omaa työhyvinvointiaan johtamalla, oman osaamisensa ajantasaisuudesta huolehtimalla ja sitä jatkuvasti kehittämällä, myönteisellä asenteella ja työkavereita tukemalla sekä omia työyhteisötaitoja kehittämällä.



Kuvio 2: Inhimillisen pääoman kytkenät (Manka & Manka 2016, 53).

Työhyvinvointi strategisena kilpailutekijänä

Työhyvinvointi on subjektiivinen, kokonaisvaltainen kokemus, johon kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne työhön ja elämään yleensä sekä aktiivisuus ja oman itsensä hyväksyminen. Työllä on keskeinen rooli yksilön kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. Siksi on tärkeää, että työ vastaa tekijänsä tavoitteita, ammatillista osaamista ja tarjoaa mahdollisuuden sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä luo taloudellista turvaa. (Vesterinen 2006, 7.)

Uudistumiskyvystä ja innovatiivisuudesta on noussut keskeinen arvon muodostumisen lähde perinteisen aineellisten resurssien rinnalle. Mankan ja Mankan (2016, 51–52) mukaan tämän inhimillisen, aineettoman pääoman lähde sijaitsee organisaatiokulttuurissa, käytänteissä sekä

henkilöstön asenteissa ja osaamisessa. Jotta aineettoman pääoman arvon tuoton koko potentiaali saadaan käyttöön, on organisaatioissa kiinnitettävä huomiota henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon. Proaktiivisempaa työnteon asennetta voidaan vahvistaa arvostavalla johtamisella ja työhyvinvoinnista huolehtimalla. Elo ja Feldt (2005, 314–315) ovat kiteyttäneet työhyvinvoinnin merkityksen organisaation menestyksen kannalta osuvasti:

”Pitkällä aikavälillä työn tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat toistensa edellytyksiä: hyvinvoiva työntekijä saa aikaan hyvää tulosta ja ilman hyvää tulosta ei ole organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää.”

Heidän mukaansa henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen on linkityttävä jo organisaation perustehtävään (em. 315). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei työhyvinvointi ja sen kehittäminen ole irrallinen ulottuvuus, jota voisi ajoittain annostella työyhteisöön, vaan kyseessä on kaikki työn tekoa ja sisältöä määrittelevät seikat toimintatavoista ja johtamisesta työyhteisön vuorovaikutukseen ja yksilön ominaisuuksiin. Sen lisäksi, että työhyvinvointi on hyvin kompleksinen käsite, se on myös aina yksilöllinen kokemus. Syyt saman työyhteisön sisällä eri yksilöiden välillä vallitsevista hyvinvoinnin eroista voivat johtua monista yksilön eri taustatekijöistä, kuten iästä, koulutustasosta, sukupuolesta ja persoonallisuudesta tai organisaatioon liittyvistä asioista, kuten johtamisen epäoikeudenmukaisuudesta (Vesterinen 2006, 7–8).

Työhyvinvoinnin kehittämisellä on tutkitusti positiivinen vaikutus sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Kun yksilön hyvinvointi työssä paranee, myös toiminnan tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu kasvavat. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen on samalla osa positiivista työnantajakuva ja organisaation ulospäin välittyvää imagoa, millä puolestaan on suuri merkitys rekrytoinnin kannalta. Huolehtimalla työhyvinvoinnista organisaatio kantaa samalla eettisen yhteiskuntavastuunsa ja vastaa lisäksi lain asettamiin inhimillisyyden velvoitteisiin. (Rauramo 2008, 18.)

Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole erotettavissa omaksi osa-alueekseen, vaan se on tärkeä osa koko organisaation johtamisen kokonaisuutta ja työyhteisön jatkuvaa toimintaa. Toimivan ja kestävä työhyvinvoinnin johtamisen kannalta on tärkeää, että nykytilaa ja esimerkiksi kehittämistyön vaikuttavuutta voidaan arvioida ja mitata. Hyvinvoinnin kehittäminen, kuten osaamisen, tuottavuuden ja laadunkin kehittämishankkeet, etenee aina tietyt vaiheet sisältävän

kehittämissyklin mukaisesti. Laajasti määritellen työyhteisön kehittäminen edellyttää aina tiedonkeräämistä kohdejoukolta ja sen palauttamista jäseneltynä tulkintoja ja pohdintoja varten. Tarkemmin kuvattuna prosessi koostuu kehittämistarpeen tunnistamisesta, tiedon kokoamisesta, tilanteen analysoinnista, kehittämistavoitteiden määrittelystä, toimintasuunnitelman laatimisesta ja sen toteutuksesta sekä seurannasta. Tämän kehittämissyklin hallinta on perusta kehitystyössä onnistumiselle. Ulkopuolisesta mentoroinnista, tuesta ja kehitysavusta huolimatta vastuu työyhteisön kehittämisestä ja sen jatkuvuudesta on organisaation esimiehillä ja työyhteisön jäsenillä itsellään. (Elo & Feldt 2005, 317–319.)

2.2 Tietotyön luonne

”Tietotyötä ei tehdä yksin, mutta henkilökohtainen, hetki hetkeltä etenevä työorganisointi on tietotyöntekijöiden kohdalla varsin autonomista. Tietotyöntekijöitä johdetaan ja he johtavat itseään tavoitteilla, ja he ovat usein vapaita organisoimaan työkuormansa parhaaksi katsomallaan tavalla. Yhteistyökumppanit ja heidän kanssaan yhdessä tehtävä työ raamittaa tietotyöntekijän työn organisointia. Tietotyön raaka-ainetta on informaatio, ja työn tuloksina syntyy informaatiota. (...) Tietotyöntekijä on oman henkilökohtaisen työnsä tuotekehittelijän, tuotannonsuunnittelijan ja tuottajan roolissa.” (Franssila, Okkonen & Savolainen 2014, 50.)

Tietotyöläiseltä vaaditaan paljon. Hänen on kyettävä kantamaan vastuu omasta osaamisestaan ja kykyjensä oikea aikaisesta ja paikkaisesta sijoittelusta sekä lisäksi niiden tuottamista tuloksista. Tietotyön tekijältä odotetaan yrittäjämäistä ja tulosohjautunutta asennetta, jolloin vahvuuksien hyödyntäminen, oleellisen keskittyminen ja rakentava ajattelu sekä oppimaan oppiminen ovat tietotyöläisen keskeisiä ominaisuuksia. (Siltala 2004, 158.) Myös Järvensivu (2010, 53) toteaa oppimisen ja kehittymisen nousseen suomalaisen työelämän keskiöön ja tavoitteiksi, joita on turha yrittää kyseenalaistaa. Käytännössä tämä tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että kun ennen työ piti tehdä loppuun ja hyvin, nyt pitää työskennellä ennen kaikkea työtä ja itseään kehittäen. Järvensivun mukaan tämä voi johtaa uupumukseen, sillä vaikka suurin osa pitää kehittymistä ja kehittämistä positiivisena asiana, on se sitä vain tiettyyn rajaan asti. Varsinainen työaika itsessään – kokouksineen ja matkustamisineen – voi olla niin intensiivistä ja kiireistä, ettei esimerkiksi ammattikirjallisuuden lukemiselle tai

muulle kouluttautumiselle jää aikaa. Usein tietotyö vaatiikin oman osaamisen kehittämistä varsinaisen työajan ulkopuolella.

Luova tietotyö tarkoittaa työtä, jossa on jatkuvasti suunniteltava ja luotava uutta. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat, ja esimerkiksi valmennustyössä on mahdotonta noudattaa ennalta asetettuja, tarkkoja ohjeita tai käsikirjoituksia. Luovuus tietotyössä syntyy erilaisten tietojen ja osaamisten yhdistelmistä sekä kokemus- ja näkemyseroista. Uuden äärellä voidaan olla lähes päivittäin, mikä on työhyvinvointia sekä lisäävä että kuormittava tekijä. Työssä oppiminen ja kehittyminen lisäävät työhyvinvointia, ja toisaalta paine hallita jatkuvasti muutoksen alla olevaa työtä voi aiheuttaa stressiä ja ilman riittäviä voimavaroja johtaa liialliseen kuormittumiseen, työuupumukseen. (Esim. Manka & Manka 2016.)

Eritellessään prekarisaation merkitystä nykyisessä työelämässä Pyöriä ja Ojala (2017, 45) luonnehtivat tietotyötä *kognitiivisen kapitalismin* markkinoilla tapahtuvaksi työksi, jolle on ominaista se, että työprosessin osat on eritelty pieniksi paloiksi, joita yhdistellään kokonaisiksi palveluiksi tai tuotteiksi myynnin kannalta kannattavasti tarvittaessa ympäri maailmaa. ”Näin syntyy uusi globaalin verkostotalouden solmukohdissa toimiva alistettu luokka, kognitariaatti”. Kognitariaatin arvo työmarkkinoilla peilautuu suoraan tämän osaamiseen eli tiedolliseen ja kokemukselliseen ajatuspääomaan. Abstraktista aivotyöstä onkin tullut jälkiteollisen talouden tärkein käyttövoima. Samalla työstä on tullut yksilölle tila, jossa koko persoonallisuuden saa ja pitää laittaa likoon. Kun vielä joitain aikoja sitten työntekijä oli iloinen päästessään pois töistä, kokee nykytyöläinen puolestaan elämänsä tyhjäksi ilman työtä. (Vähämäki 2006, 16–17; sit. Pyöriä & Ojala 2017, 45.)

Holvas ja Vähämäki (2005, 88) menevät pohdinnoissaan sen verran pitkälle, että he luonnehtivat *uutta työtä* vaivattomaksi ja kivaksi, mikä puolestaan on seurausta fyysisten esteiden ja älyllisten haasteiden vähentymisestä sekä rakenteellisen vaivattomuuden lisääntymisestä:

”Työkuria ei ole, työajat ovat liukuvia, työn fyysinen sijainti on määrittelemätön; työ sijaitsee missä tahansa – eli ainoastaan työntekijän päässä. Ainoa paikka, mistä löytyy vielä kieltoa, uhmaa ja vastustusta, on työntekijän aivot. (...) Työväsymys, jonka perinteinen työ aiheutti, on eri asia kuin stressi. Stressi johtuu siitä, että uudessa joustavassa työympäristössä

työskentelevä ihminen arvioi aikaansaannoksiaan vanhan työetiikan (uurastuksen) kriteerein: hän ei tunne väsymystä, joten hän jatkaa hyvällä sykkeellä ja ilon kautta.”

Tietotyössä, jossa ruumis ei päättä lukuun ottamatta rasitu, voi olla vaikea tunnistaa omia rajojaan. Koko ajan olisi potentiaalinen mahdollisuus tehdä ja kehittyä enemmän, ja tämän ajatuksen ikeessä on suuri vaara tulla asettaneeksi itselleen epärealistisia tavoitteita. Kun itselle asetetut vaateet eivät täyty, ihminen alkaa kokea huonoa omaatuntoa omasta näennäisestä riittämättömyydestään.

Maaailman taloudessa on käynnissä valtava murros, joka vaikuttaa yhteiskuntiin ja työelämään globaalisti. Viime aikoina on paljon puhuttu työn murroksesta, jolla viitataan osaltaan teknologioiden kehittymisen ja digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin työelämän rakenteissa ja työkuluttuureissa. Niin yksityiset kuin julkisetkin organisaatiot joutuvat miettimään toimintatapojaan ja hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja kyvystä tuottaa innovaatioita. Perinteiset, hierarkkiset organisaatiot muuttuvat hiljalleen verkostomaisesti ja heimoajattelun mukaisesti toimiviksi, jolloin – paradoksaalista kyllä – yksilöiden merkitys korostuu. Henkilökohtaisesta osaamisesta tulee jokaiselle tärkeä selviytymiskeino, sillä nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä ja vaihtuvissa verkostoissa osaamisen pääoma kuitenkin säilyy yksilön valttikorttina. Tällöin yksilöiden vastuu omasta osaamisestaan, sen ylläpidosta ja kehittämisestä nousee keskeiseen asemaan. Jos ei ole motivoitunut jatkuvasti kehittämään omaa osaamistaan, on vaarana joutua sivuun työelämästä. (Manka & Manka 2016, 13–15.)

Toisaalta Nakari ja Valtee (1995, 19) ovat jo parikymmentä vuotta sitten määritelleet oppivan organisaation tunnuspiirteiksi asiakassuuntautuneisuuden, jatkuvan kehittämisen, mukautumisen ja muutosvalmiuden. Heidän mukaansa kilpailussa menestyäkseen organisaation tulisi seurata jatkuvasti ympäristönsä ja asiakkaidensa tarpeiden muutoksia ja kyetä reagoimaan niihin, tutkia ja kyseenalaistaa jatkuvasti omia toimintatapojaan, kyetä hyödyntämään toiminnassaan kaikkea sitä osaamista, joka on organisaation käytössä, pystyä optimoimaan voimavarojensa käyttöä, minimoimaan hävikkiä sekä lisäksi muuttamaan oppimisen, uusiutumisen, mukautumisen ja toimintatapojensa tutkimisen pysyväksi osaksi elämäntapaansa (1995, 18).

Organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen muuttuminen asettaa omanlaisensa haasteet myös johtamiselle. Autoritäärisestä johtajuudesta on siirryttävä palvelevaan ja voimaannuttavaan johtamiseen, jossa johtamisen vuorovaikutuksellinen ulottuvuus korostuu. Työyhteisötaitojen kehittämisen merkitys todellistuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa jokaisen on vaikutettava monella tasolla ja kyettävä johtamaan itse omaa työtään. Uudenlaista aktiivisuutta, kriittisyyttä ja itseohjautuvuutta tarvitaan, kun työtä tehdään entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta. Sinällään koko työajan käsite vaatisi uudelleen määrittelyä. (Manka & Manka 2016, 16–17; Pyöriä & Ojala 2017, 45.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työelämässä tapahtunut ja jatkuvasti tapahtuva muutos näyttäytyy sekä voimavarana että kuormittavana tekijänä. Toisaalta yksilöllisen osaamisen korostuminen ja oman itsensä johtaminen tuo työhön itsenäisyyttä, jonka voi kokea erittäin voimaannuttavana ja motivoivana. Toisaalta taas projektiluontoiset työ- ja yhteistyösuhteet voivat lisätä epävarmuuden tunnetta työn jatkuvuudesta ja toimeentulosta, mikä puolestaan rasittaa henkisesti. (Manka & Manka 2016; Pyöriä 2012, 7–22.)

Asiantuntijaorganisaatio

Kasvio (1994, 65) määrittelee asiantuntijaorganisaation erikoistuneita palveluja tarjoavaksi yritykseksi, jonka henkilöstö koostuu pääosin korkeasti koulutetuista asiantuntijoista. Asiantuntijaorganisaation arvo on yhtä kuin työntekijöiden yhteenlasketut tiedot, taidot ja kokemukset, ja yrityksen hallussa oleva tietämys on tällöin pitkälti sidoksissa yrityksessä työskenteleviin yksilöihin. Asiantuntijaorganisaatiota voikin luonnehtia *ihmisintensiiviseksi* yritykseksi. (Sveiby 1990, 40–41; sit. Em. 1994, 65.)

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevillä henkilöillä on usein hyvin vahva ammatillinen identiteetti, ja työn merkitys sekä siinä kehittyminen toimivat keskeisinä kannustimina. Asiantuntijatyölle on ominaista intensiivinen työhön sitoutuminen, eikä työn ja vapaa-ajan erottaminen ole aina kovin helppoa tai edes tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi kompleksisten ja luovaa suunnittelua edellyttävien projektien sulattelu ja jatkojalostus voi toisinaan olla hedelmällisintä lenkkipolulla tai pihatöitä tehdessä.

Asiantuntijatyö asettaa erityisiä haasteita johtamiselle, sillä organisaatiossa voi olla paljon eri suuntiin ja tasoille erikoistunutta osaamista ja asiantuntijuutta. Tämän vuoksi itseohjautuvuus ja oman osaamisen johtaminen korostuvat luovassa tietotyössä. (Kasvio 1994, 66.) Kun

työelämä jatkuvasti muuttuu ja monitaitoisuudesta sekä joustavuudesta on tullut työntekijöiden keskuudessa kovaa valuuttaa, eivät työnantajat välttämättä itsekään oikein osaa määritellä sitä, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja millaisiin tehtäviin uusia osaajia rekrytoitaisiin (Järvensivu 2010, 98).

Tietotyön erilaiset ympäristöt

Tietotyö, kuten luova tietotyökin, on usein näyttöpäätetyötä, jota tehdään erilaisissa toimistotiloissa. Tyypillinen ympäristö tietotyön teolle on avokonttori. Avokonttorissa työskentely tuo omat haasteensa työn tekemiselle työyhteisössä, jossa voi olla päällekkäin käynnissä hyvin erilaisia työvaiheita. Joku saattaa viettää puoli päivää puhelimessa juuri silloin, kun toinen tarvitsisi kaiken mahdollisen keskittymiskykynsä ja rauhan syventyäkseen omaan tehtäväänsä.

Kinnunen, Lempiäinen ja Peteri (2017) ovat tutkineet sitä, kuinka työtilat vaikuttavat työhön ja työntekijöihin. Heidän tekemänsä etnografisen, 1980–2010-lukujen väliselle ajoittuneen seurantatutkimuksen mukaan entisistä koppikonttoreista ollaan pitkälti luovuttu, ja avokonttoritkin ovat väistymässä *monitilatoimistojen* tieltä. Monitilatoimistolla tarkoitetaan avokonttorista jalostunutta toimistoa, jossa on erilaisia tiloja erilaisten työtehtävien ja -vaiheiden suorittamista varten. Tiloissa olevat työpöydät ovat vapaassa käytössä eikä siis varsinaisia omia työpisteitä ole. Monitilatoimistoissa oma vakituinen työhuone ja -piste nähdään yksinäisyytenä (em. 121).

Toisaalta Holvas ja Vähämäki (2005, 109–111) toteavat, että *valkokaulustyöntekijät* hoitavat mieluummin keskinäisen vuorovaikutuksensa sähköpostitse kuin esimerkiksi menemällä kollegan juttusille viereiseen huoneeseen. He käyttävät termiä *epäsosiaalinen sosiaalisuus*, mille on heidän mukaansa tyypillistä halu osallistua eristettynä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että samalla, kun työntekijöillä on kaippu sosiaaliseen kanssakäymiseen, heillä on suuri yksilöllisyyden ja fyysisen eristäytymisen tarve. Kinnunen ym. (2017, 120) tekivät tutkimuksessaan mielenkiintoisen havainnon. Sosiaalisia kohtaamisia ja innovointia helpottamaan luodut avoimet tilat saattavatkin johtaa juuri päinvastaiseen suuntaan: avoimen tilan vaatima hienotunteisuus muiden työtilannetta ja -rauhaa kohtaan saattaa jopa lisätä työntekijöiden keskinäistä sähköistä viestintää.

Erilaiset joustot niin työajan kuin paikankin suhteen ovat useilla eri tietotyön aloilla varsin tavanomaisia nykyään. Etätyö, eli työskentely varsinaisen työpaikan ulkopuolella, tarjoaa työntekijälle valtaa vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja on samalla osoitus työnantajan luottamuksesta henkilöstöään kohtaan. Luovalle tietotyölle ominaisia työaikajoustoja, joista neuvotellaan yhä useammin paikallisesti, voidaan pitää yritysten strategisena kilpailutekijänä. Tällaisilla joustoilla on tutkitusti yhteys yritysten menestykseen. Taloudellisen menestyksen lisäksi joustot lisäävät sosiaalisten suhteiden toimivuutta ja työn sujuvaa organisointia. Suurimpia joustavien työjärjestelyjen tuomia etuja ovat työtyytyväisyyden lisääntyminen ja työmäärän parempi tasoittuminen sekä työnantajan ja työntekijän välisen luottamuksen syveneminen. (Kinnunen ym. 2017, 155–171).

Informaatioergonomia

Tietotyön yleistyminen on tuonut mukanaan uusia työntekoa ja työhyvinvointia haastavia ulottuvuuksia. Kehittynyt informaatioteknologia on monimutkaistanut työn tietoympäristöä, ja nykyisellään erityyppisen tiedon runsaus sekä informaatiotyökalujen ja -kanavien määrä ylittävät työntekijöiden hallintakyvyt (Manka & Manka 2016, 113). Informaatioärsykkeiden määrän ja muotojen voimakas kasvu on johtanut erityisesti tietotyössä työn pirstaloitumiseen, keskeytyksellisuuteen ja monitehtäväisyyteen. Koska tietotyö rakentuu pitkälti työntekijän tiedonkäsittelyn varaan, on työnkululla, käytännöillä ja menetelmillä suuri merkitys työn tekoon kokonaisuudessaan. Tämän vuoksi tietotyön ergonomian tarkastelussa on tärkeää huomioida informaation käsittelyyn liittyviä viestinnällisiä, sosiaalisia ja kognitiivisia tekijöitä. (Franssila ym. 2014, 8.)

Informaatioergonomia (myös kognitiivinen ergonomia) tarkastelee ihmisen ja toimintajärjestelmien vuorovaikutusta tiedonkäsittelyn näkökulmasta. Ajattelu-, tarkkaavaisuus-, muisti- ja havainnointikyvyt määrittelevät ihmisen mahdollisuuksia käsitellä tietoa. Tietointensiivisen työn tekeminen on sujuvaa, tehokasta ja työhyvinvointia tukevaa silloin, kun nämä psyykkiset rajat huomioidaan työnteossa. Lisäksi työ motivoi enemmän, kun työympäristö ei tarpeettomasti kuormita työntekijää. (Työterveyslaitos 2018.) Informaation runsas tarjonta ei suoraan johda kognitiiviseen ylikuormittumiseen. Kuormittuminen tapahtuu, mikäli informaationkäsittelykapasiteetti ylittyy jatkuvasti. Esimerkiksi toistuva monitehtäväisyys ja keskeytyksellisyys yhdistettynä työmuistia kuormittavaan informaatiotulvaan kohottaa stressitasoa ja voi johtaa tunteeseen työn hallinnan menettämisestä. (Franssila ym. 2014, 10.)

Informaatioergonomiasta puhuttaessa on muistettava, ettei kyse ole vain yksilön valinnoista ja tavasta tehdä töitä. Organisaatiokulttuurilla ja vallitsevilla käytänteillä on merkittävä vaikutus tietojen käsittelytapoihin. Esimerkiksi yrityksen sisäisen viestinnän kanavat ja tavat ohjaavat pitkälle sitä, kuinka työntekijän odotetaan toimivan tietoa käsitellessään. Vaativatko käytänteet välitöntä reagoitua sisäisiin ja ulkoisiin ärsykkeisiin? Voiko työntekijä suunnitella työpäivänsä etukäteen ennalta määriteltyjen prioriteettien mukaisesti vai onko jatkuvasti sammuteltava tulipaloja eli toimittava niin sanotun ad hoc -periaatteen ohjaamana? Vastaanotettavan informaation suuri määrä kuormittaa, sillä jokaisen viestin kohdalla on päätettävä sen käsittelytavasta ja -ajasta (em. 16.)

Myös työn luonne ja erityisesti sen *sidoksellisuus* vaikuttavat siihen, kuinka informaatioon on suhtauduttava. *Virtaussidoksellisuus* tarkoittaa sitä, ettei työntekijä voi aloittaa omaa työvaihettaan ennen kuin on saanut tulokset edellisen työvaiheen tekijältä. *Sovitussidoksellisuudessa* työntekijän työ koostuu muiden tuottamien resurssien muokkaamisesta ja yhdistelemisestä mielekkääksi kokonaisuudeksi, ja tällöin työtä ei voi viedä loppuun ennen kuin kaikkien tuottamat resurssit ovat kasassa. *Jakosidoksellisuus* puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä tuottaa omaa erityisosaamistaan useisiin eri toimintaketjuihin. (Franssila ym. 2014, 17.)

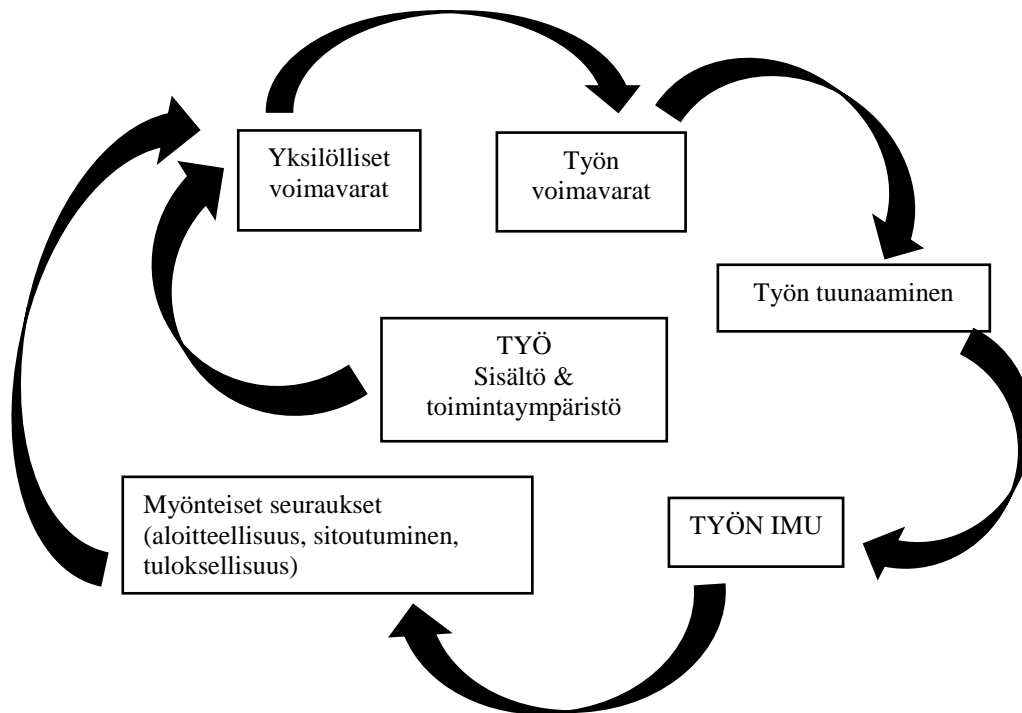
Kuormitusta on kuitenkin mahdollista säännellä. Tutkimuksissa on silti havaittu, että tietotyössä päivittäin sovellettavia informaatiokäytäntöjä ei juuri tunnisteta tuottavuustekijäksi. Nykyisellään informaation hallinta riippuukin ensisijaisesti työntekijän yksilöllisestä kyvystä hallita omaa informaatioympäristöään ja -käyttäytymistään. (Franssila ym. 2014, 11.) Informaatioteknologia ja erilaiset tiedonkäsittelykäytännöt ovat sekä työn tekemistä tukevia voimavaroja että kuormitusta lisääviä vaatimuksia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta informaatioergonomian kehittäminen on tärkeä osa tietotyöläisten hyvinvoinnin tukemista ja työn voimavarojen lisäämistä (em. 14). Esimerkiksi hyviä sidoksellisuuskuormituksen hallinnan informaatiokäytänteitä edusti sähköpostin käytön rajaaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että saapuneiden viestien kansio tarkastetaan vain muutaman kerran päivän aikana, ja että viesteihin ei reagoida aktiivisesti niiden saapumistahtiin. (Em. 42.)

Monimutkaisuus kuormitusta voidaan vähentää työn toteutusketjuja lyhentämällä ja monipolvisuutta keventämällä. Tietojen paikantamiseen, hakemiseen, siirtämiseen ja

koostamiseen järjestelmien välillä kuluvaa aikaa voi pyrkiä vähentämään hyödyntämällä käyttöjärjestelmän ikkunointi- ja oikopolkumahdollisuuksia sekä muita työpöydän ominaisuuksien mukauttamismahdollisuuksia. Vertaisoppiminen eli muilta hyväksi havaittujen tietojen käsittelytapojen kopiointi on myös yksi tehokas tapa kehittää informaatioergonomiaa työyhteisön sisällä. Mutta sekä vertaisoppiminen että järjestelmien tarjoamien mahdollisuuksien hallinnan oppiminen ja mukauttaminen osaksi työnteon arkisia tapoja edellyttää koko työyhteisön yhteisten informaatiokäyttäytymisen ja käytänteiden tarkastelua ja uudistamista. (Em. 13, 42.)

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä kappaleessa esittelen tutkielmani kannalta keskeisimmän ja tarkemmin rajatun teoreettisen viitekehyksen, joka koostuu työn imun ja työn tuunauksen aiemmasta tutkimuksesta sekä työn voimavaroja käsittelevästä teoriasta.



Kuvio 3: Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys, ”Positiivinen kehä”. Mukailtu työn imun ja muokatun työn vaatimusten ja voimavarojen mallista (Hakanen 2009, 18) ja INSPI-hankkeen teoreettisesta mallista (Hakanen ym. 2012, 17).

3.1 Työn imu

Ensimmäiset työn imua koskevat kansainväliset tutkimukset ovat ilmestyneet vuonna 2002, ja tämän jälkeen työn imusta onkin tullut keskeinen aidon työhyvinvoinnin käsite (Hakanen 2009, 4–5). Työn imua on vuosien varrella luonnehdittu monin eri tavoin, mutta suomalaisessa tutkimuksessa ja keskustelussa käsite on vakiintunut viittaamaan sen alkuperäiseen luonnehdintaan, jonka Schaufeli ja Bakker (2003; sit. Hakanen 2009, 7)

määrittävät ja operationalisoivat alkuperäisessä ja julkaisemattomassa työn imu - kyselyssään. Tämän määritteen mukaan työn imulla tarkoitetaan aitoa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa, jonka keskeisiä elementtejä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu ei ole hetkellinen huippukokemus, vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila. Työn imua kokeva työntekijä menee töihin pääsääntöisesti mielellään, nauttii työstään ja kokee sen mielekkääksi, on ylpeä tekemisestään ja sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkellä.

Työn imu on siis myönteinen tunnetila, ja positiiviset emootiot tutkitusti laajentavat havainnointikykyä. Myönteiset tunteet laajentavat ajattelukykyä ja lisäävät ongelmanratkaisutaitoa sekä luovat myönteisemmän käsityksen itsestä, omista kyvyistä ja muista ihmisistä. Tästä seuraa positiivisuuden kierre: kun ajattelee positiivisesti, pystyy parempiin suorituksiin ja sitä todennäköisemmin myös menestyy. Positiiviset emootiot lisäävät myös fyysistä hyvinvointia. (Robertson & Cooper 2011, 47.)

Työn imun käsite koostuu kahdesta eri ulottuvuudesta: kognitiivisesta ja affektiivisesta. Työ on työn imua kokevalle tärkeää ennen kaikkea sen tuottaman myönteisen tyydytyksen takia. Työn imua kokeva henkilö näyttää olevan keskimääräistä tyytyväisempi elämäänsä ja muun elämän rooleihinsa. Työn imu ja työuupumus ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutteivat silti ole toistensa käsitteellisiä vastakohtia. (Hakanen 2009, 9.)

Työn imulla on useita myönteisiä seurauksia sekä yksilölle että organisaatiolle. Leiter ja Bakker (2010) tutkivat työntekijän psyykkisen tilan yhteyttä ja vaikutusta työhön. Heidän näkemyksensä mukaan luovuus ajaa nykyajan työelämää, sillä sekä tehokkuus että työn laatu syntyvät luovien ideoiden kautta. Pysyäkseen kilpailukykyisinä yritysten on siis huolehdittava työntekijöidensä motivoituneisuudesta ja inspiroitava heidät työskentelemään koko kapasiteetillaan, jotta luovuus säilyy työn teon dynamona. Vastavuoroisesti modernit organisaatiot odottavat työntekijöidensä olevan proaktiivisia ja sitoutuneita korkean luokan laatuvaatimuksiin sekä huolehtivan itsekin omasta kehityksestään. Työn imu, joka on positiivinen ja kokonaisvaltainen tunnetila, nähdään keinona tavoittaa haluttu työn tekemisen tapa ja tuottavuuden taso.

Työn imusta nauttivat työntekijät ovat energisiä ja innolla työhönsä sitoutuneita, omistautuneita ja uppoutuneita. Leiterin ja Bakkerin (2010) mukaan työn imusta nauttiva työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut asettamiinsa tavoitteisiin. He eivät pidättele

energiaansa eivätkä potentiaaliaan, vaan pistävät kaiken osaamisensa peliin erityisesti silloin, kun kyse on haastavasta työstä. Työn imu ikään kuin kuvaa yksilön kykyä ja halua valjastaa koko osaamispotentiaalinsa käyttöön ongelmien ratkaisussa, yhteyksien luomisessa toisiin ihmisiin ja innovatiivisten ratkaisujen keksimisessä.

Työntekijän oma psykologinen pääoma ei suinkaan ole ainut mahdolliseen työn imun syntyyn vaikuttava tekijä. Myös johtaminen sekä työpaikan käytännöt, rakenteet ja työtehtävät vaikuttavat siihen, millainen mahdollisuus työntekijällä on kokea työn imua. (Mm. Manka & Manka 2016, 76). Aiemmat tutkimukset ovat yhtenevästi osoittaneet, että työn voimavarat, kuten sosiaalinen tuki työkavereilta ja työnantajalta, palaute työsuorituksista, monipuolinen osaaminen, työn itsenäisyys ja kehitysmahdollisuudet, ovat positiivisessa yhteydessä työn imuun. Työn voimavarojen tärkeys piilee osaltaan siinä, että ne kumpuavat ihmisten perustarpeista, kuten tarpeet sekä itsenäisyyteen että osallisuuteen (vrt. Rauramo 2008). Työn voimavarojen merkitys korostuu oikeastaan vasta sitten, kun työ on yksilölle riittävän haasteellista. Työn haasteellisuus ja osaamisen monipuolisuus lisäävät työn imua silloin, kun laadulliset työn vaatimukset ovat korkealla. Haasteellisessa työssä, jossa yksilö saa käyttää omia voimavarojaan on mahdollisuus kokea työn imua, ja tällöin työn imu puolestaan ehkäisee työn vaatimusten negatiivisesti kuormittavia vaikutuksia. (Leiter & Bakker 2010.)

Työn imu on energinen tila, jonka ansiosta työntekijän keskeisten työtehtävien suorituslaatu paranee. Työn imussa käsillä olevaan tehtävään on helppo uppoutua. Työn imu lisää halua antaa parastaan ja osallistua myös tehtäviin, jotka eivät suoranaisesti kuulu omaan työnkuvaan. Työn imu edistää halua olla avuksi yrityksen menestymiselle, työkavereille ja lisää samalla mahdollisuuksia oman osaamisen kehittymiselle. Työn imussa työskentely lisää työn tuunaamista, eli oman työn reflektiivistä ja innovatiivista johtamista. Työn imu on kasaantuva ilmiö, toisin sanoen positiivinen kierre, jossa hyvä fiilis luo lisää hyvää fiilistä. (Leiter & Bakker 2010; Hakanen ym. 2012.)

Työn imulla on tutkitusti positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen ja työsuoritukseen sekä sitä kautta myös asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi työn imu vähentää sairauspoissaoloja, kasvattaa liikevaihtoa ja vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan. (Robertson & Cooper 2011, 29.) Oma-aloitteisuuden, proaktiivisuuden ja ammatillisen pystyvyyden tunteiden on havaittu olevan yhteydessä työn imun kokemuksen kanssa. Työn imu valjastaa käyttöön sekä työn voimavarat että henkilökohtaiset voimavarat. Tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työntekijä saavuttaa

usein tavoitteensa, mikä puolestaan johtaa itseluottamuksen ja optimistisuuden lisääntymiseen. Nämä asiat yhdessä vaikuttavat myönteisesti työntekijän kokemukseen omasta arvokkuudestaan ja merkityksellisyydestään yrityksen menestyksen ja koko työyhteisön onnistumisen kannalta. (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009.) Työn imu on sosiaalinen ilmiö ja se tarttuu työyhteisössä työntekijältä toiselle. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on siis vastuu työn imua synnyttävän työympäristön luomisessa – työhyvinvoinnin kehittäminen ei siis ole vain johdon vastuulla (Bakker & Leiter 2010, 9).

Työterveyslaitoksen INSPI-tutkimus osoitti muun muassa sen, että yksilö- ja ryhmätason työn imu ovat myönteisessä yhteydessä toisiinsa ja ne lisäksi todennäköisesti jopa vahvistavat toinen toisiaan. Työn imua selittävinä tekijöinä tarkasteltiin organisaation rakenteellisia tekijöitä, organisaation vakautta, työntekijän työsuhteen laatua (vakituinen, määräaikainen), työntekijän yksilöllisiä taustatietoja (ikä, sukupuoli, koulutusaste), työn voimavaroja ja työn vaatimuksia sekä työryhmän työn imua. Näistä keskeisesti työn imuun positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat työn voimavarat ja työn tuunaaminen. Työn tuunaamisen ohella keskeisiksi työn voimavaroiksi osoittautuivat työn kehittävyys ja monipuolisuus, palveleva johtaminen sekä ystävällinen ja huomaavainen työpaikkakulttuuri. Tutkimushanke osoitti sen, että työn imu tarttuu, ja että todennäköisimmin työn imua koetaan kollektiivisesti innostuksesta ja tarmokkuudesta nauttivissa työyhteisöissä. (Hakanen ym. 2012, 34–40.)

3.2 Työn tuunaaminen

Työn tuunaamisen tutkimus on alkanut Suomessa vasta 2010-luvulla. Kansainvälisestikin tutkimusta on tehty melko vähän, mutta Hakasen ym. (2012, 14) mukaan tähänastiset tulokset ovat kuitenkin yhteneviä sen suhteen, että työn tuunaamisella on yhteys korkeampaan työtyytyväisyyteen ja voimakkaaseen työhön sitoutumiseen. Työn tuunaaminen on siis ennen kaikkea positiivinen ilmiö, johon jokaisen työpaikan olisi syytä kannustaa työntekijöitään. Oma-aloitteisen ja myönteisen työn tuunaamisen lisääminen parantaa organisaation mahdollisuutta menestyä. Edellytyksenä tuunauskulttuurin synnylle voi pitää modernia johtajuutta, esimerkiksi palvelevaa johtamistapaa, joka kannustaa aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen työn teossa (em., 44).

Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteista työn muokkaamista, minkä tavoitteena on lisätä työn voimavaroja sekä tehdä työstä enemmän omien tavoitteiden ja intohimojen kanssa yhteensopivaa. Tims, Bakker ja Derks (2012) ovat määrittäneet työn tuunaamisen koostuvan eri ulottuvuuksista, toisin sanoen erilaisista tavoista ja erilaisiin tavoitteisiin kohdistuvasta työn muokkaustoiminnasta. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen -mallia soveltaen Työterveyslaitoksen INSPI-tutkimushankkeessa (Hakanen ym. 2012) on tarkasteltu työn tuunaamista näiden kolmen erilaisen toiminnan kautta: työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen, työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen ja työn vaatimusten lisääminen. Työn tuunaaminen voi siis tähdätä esimerkiksi työn vaihtelevuuden lisäämiseen, oman osaamisen kehittämiseen, sosiaalisen tuen ja palautteen lisäämiseen, uusien taitojen opetteluun ja vaikkapa avuksi tarjoutumista sellaisiin työtehtäviin, jotka eivät varsinaisesti omaan työnkuvaan kuulu. Olennaista työn yksilöllisessä muokkaamisessa on se, että se tehdään oman toimenkuvan rajoissa. Sovittujen työohjeiden ja -tehtävien huomioimatta jättäminen ei siis ole työn tuunaamista. (Em., 12–14.)

Wrzesniewski ja Dutton (2001) määrittelevät työn tuunauksen olevan ensisijaisesti työn suunnittelun, työn merkityksen ja ammatti-identiteetin muotoiluun kohdistuvaa itsenäistä toimintaa, minkä suurimpana hyötyjänä on työntekijä itse. Vaikka työntekijä itse kokisi tuunanneensa työstään itselleen merkityksellisempää ja tekisi jopa ylimääräistä työtä tavoitteeseen päästäkseen, ei tämä välttämättä näy esimiehille suoranaisesti mitenkään. Toisin sanoen yksilön oma kokemus työn mielekkyyden lisääntymisestä saattaa olla seurausta suuristakin ponnisteluista, jotka eivät kuitenkaan tule työnantajan puolesta huomioiduiksi tai kiitetyiksi. Työn tuunaus pitkälti työntekijän omaa toimintaa, johon työnantaja ei kovin paljoa pysty vaikuttamaan. Toisin sanoen työntekijä itse päättää milloin, miten ja mitä tavoitetta kohden hän työtään tuunaa niissä rajoissa, jotka työnantaja on hänelle työnkuvan muodossa asettanut. Työn tuunaaminen itsessään ei ole varsinaisesti hyvää tai huonoa toimintaa. Toiminnan merkityksen yrittäjien kannalta ratkaisee se, miten työntekijä työtänsä tuunaa.

Aktiivisessa työn tuunaamisessa yksilö joutuu kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan, pohtimaan työyhteisön toimintatapojen ja vuorovaikutuksen merkitystä omaan työhönsä sekä miettimään sitä, millä tavoin voisi omaa työtänsä kehittää, jotta työskentely olisi entistä sujuvampaa ja mielekkäämpää. Muutoksen alun edellytys on, että tunnistaa ensin kehitettävät kohteet – niin itsessä kuin organisaation tasollakin. Oman työn objektiivisemmassa

tarkastelussa voi kehittyä esimerkiksi psykologista pääomaa kasvattamalla. Van Wingerdenin, Bakkerin ja Derksin (2016) interventiotutkimus osoitti, että työntekijöiden psykologisen pääoman vahvistaminen valmennuksilla lisäsi oman työsuorituksen myönteistä arviota, kasvatti työn imua ja lisäsi myönteistä työn tuunaamista.

Tims, Bakker ja Derks (2013) osoittivat, että työn voimavarojen vahvistamiseen tähtäävä työn tuunaus lisäsi hyvinvointia työssä ja oli yhteydessä parempaan työn imuun. Työn vaatimuksia tuunaamalla ei pystytty suoranaisesti muuttamaan vaatimuksia, mutta sen sijaan työn kuormittaviin haastevaatimuksiin puuttuminen työtä tuunaamalla oli yhteydessä hyvinvoinnin lisääntymiseen.

Väitöstutkimuksessaan Harju (2017) osoitti, että työn tuunaaminen suojaa työhön leipääntymiseltä. Aktiivisesti työtään tuunaavat yksilöt huolehtivat samalla proaktiivisesti siitä, että työ säilyy mielekkäänä tulevaisuudessakin. Erityisesti haasteita omaan työhönsä lisäämällä yksilö voi varmistaa, ettei työnkuva muutu itselle yksitoikkoiseksi jatkossakaan. Toisaalta leipääntynyt työntekijä, joka erityisesti hyötyisi oman työn tuunaamisesta, voi kärsiä niin matalasta vireystilasta, ettei oman työn tuunaaminen enää onnistu.

Wrzesniewski ja Dutton (2001) luonnehtivat motivaation työn tuunaamiseen syntyvän kolmesta eri tekijästä. Ensiksikin heidän mukaansa halu tuunata omaa työtään kumpuaa tarpeesta luoda itselleen positiivinen näkemys itsestä omassa työssään eli muovata omaa ammatti-identiteettiään. Toiseksi motivaatio työn tuunaukseen syntyy halusta kontrolloida omaa työtään ja sen merkitystä. Tekemällä työhönsä muutoksia, vaikka ihan pieniäkin, työntekijä tekee samalla työstään omaansa. Kolmantena motivaatiotekijänä he pitivät tarvetta luoda sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuutta muiden kanssa. Oman työn merkityksellisyys rakentuu suhteessa sosiaaliseen kokonaisuuteen ja sen päämäärään. Sen sijaan, että työntekijä näkee oman tehtävänsä yksittäisenä, siiloutuneena suoritteena, hän voi tutkijoiden mukaan näkökulmaansa muuttamalla tuunata työnsä merkitystä itselleen motivoivammaksi.

Tutkijoiden mukaan nämä motivaatiotekijät sellaisinaan eivät kuitenkaan suoraan johda työn tuunaamiseen. Loppukädessä motivaatio työn tuunaamiseen syntyy siitä, ettei työ sellaisenaan täytä henkilön tarpeita. Tuunaamisen alkuun helpottaa ympäristö, jossa on tällaiseen proaktiiviseen toimintaan kannustava ilmapiiri. Tutkijoiden mukaan työn tuunaamisen tärkeys

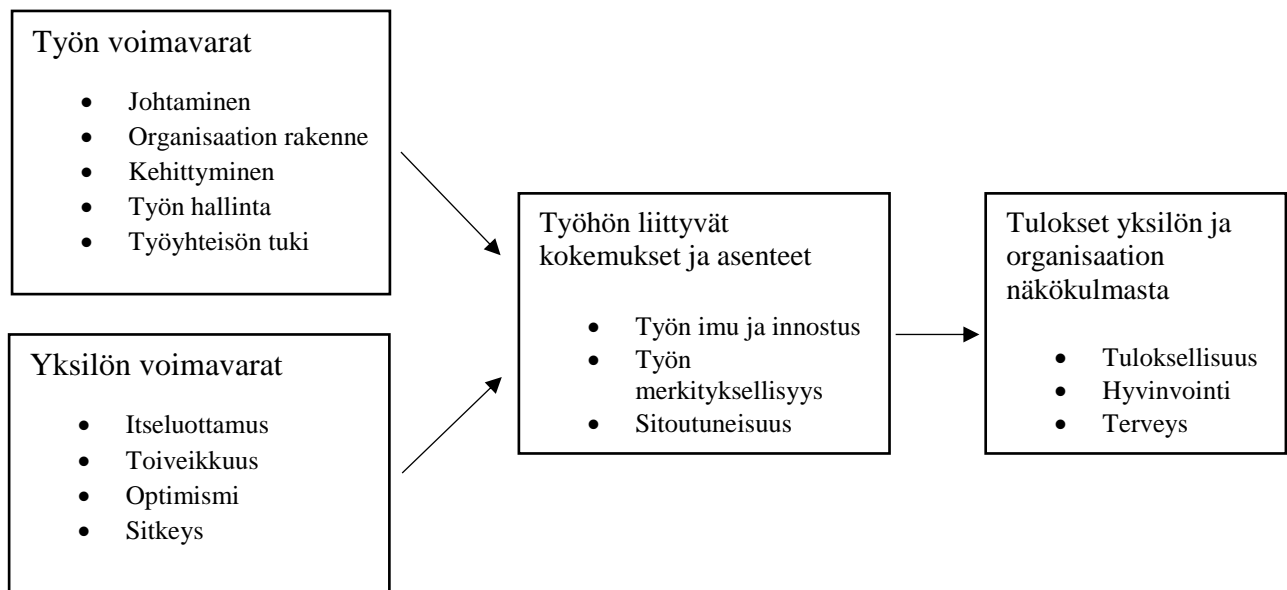
tulee entisestään korostumaan sitä mukaan, kun työelämän murros etenee. Työntekijöillä on yhä useammin vapaus improvisoida työssään ja muokata työtään itselle sopivammaksi. (Wrzesniewski & Dutton 2001.)

INSPI-tutkimuksen tulokset osoittivat, että tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa työtä tuunattiin oma-aloitteisesti jonkin verran. Useimmissa tapauksissa tuunaamistoimet keskittyivät työn rakenteellisiin voimavaroihin, kuten esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen. Haasteiden lisääminen vapaaehtoisesti omaan työhön ei ollut kovin yleistä. Kaikista vähiten hyödynnettiin mahdollisuutta vaikuttaa työn sosiaalisiin voimavaroihin. Toisin sanoen tutkittavien työn tuunaamisen toimet kohdistuivat vain harvoin vuorovaikutuksen, palautteen annon tai osaamisen jakamisen lisäämiseen. Merkittävimmät työn tuunaamiseen vaikuttavat tekijä olivat työn voimavarat. Mitä itsenäisempää ja monipuolisempaa työ on, mitä palvelevampaa johtaminen on sekä mitä innovatiivisempi ja ystävällisempi työyhteisö on, sitä enemmän työtä tuunattiin. Erityisesti pienissä muutoksissa työn tuunaamisella havaittiin olevan myönteinen vaikutus muutoskyvykkyyteen ja muutokseen sopeutumiseen. Myös työryhmän pienen koon, pitkien työpäivien ja työn vaatimusten havaittiin olevan myönteisessä yhteydessä työn tuunaamisen aktiivisuuteen ja yleisyyteen. Työn imun kokemuksella on tutkimuksen mukaan selkeä yhteys työn tuunaamiseen. Näin ollen ne, jotka kokevat työn imua myös tuunaavat jatkuvasti työstään entistä innostavampaa. (Hakanen ym. 2012, 44–46.)

3.3 Työn voimavarat

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (TV–TV-malli) mukaan työn voimavarat auttavat motivoitumisessa, tuottavat työn imua ja suojaavat työn negatiivisilta vaatimuksilta eli kuormitustekijöiltä. Vaatimusten ja voimavarojen vuorovaikutteisuus käynnistää prosessin, jolla on myönteisiä yksilöllisiä ja organisatorisia seurauksia. (Hakanen 2012, 7; Kinnunen & Feldt & Mauno 2005, 56–57.) Toisin kuin työhyvinvoinnin stressimallit, TV–TV-malli tutkii tekijöitä, joita vahvistamalla työyhteisön työn iloa voidaan lisätä ja siten vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden tuloksellisuuteen. Positiivisen psykologian uranuurtajan, Martin Seligmanin, mukaan onnellisuutta voidaan vahvistaa hyödyntämällä jo valmiiksi ihmisissä olevia vahvuuksia eli voimavaroja, kuten ystävällisyyttä, itsenäisyyttä, huumoria, optimistisuutta ja anteliaisuutta. Kun nämä tekijät huomioidaan ja niitä vahvistetaan, ihmisille

rakentuu luontainen suoja vastoinkäymisiä ja negatiivisia tunteita vastaan. Positiivinen psykologia onkin määritelty ”tieteellisesti muotoilluiksi näkökulmiksi, jotka tekevät elämästä elämisen arvoista”. (Manka & Manka 2016, 68–69.) Myös Työterveyslaitoksen INSPI - tutkimus- ja kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys pohjaa TV–TV-malliin (Hakanen ym. 2012). Malli esitelty kuviossa 3.



Kuvio 4: Voimavaramalli (mm. Manka & Manka 2016, 70).

Työn voimavarat ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä työssä, jotka sekä auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, työssä kehittämisessä että suojelevat työn vaatimuksilta. Kun työntekijä saavuttaa tavoitteitaan, hän työskentelee sitoutuneesti ja antaumuksella, sillä työ itsessään on niin palkitsevaa. Työn *yksilöllisillä voimavaroilla* tarkoitetaan yksilön psyykkistä hyvinvointia ja psykologista pääomaa. Työn *tehtävätason voimavaroina* voidaan pitää työn itsenäisyyttä ja kehittävyyttä, tavoitteiden selkeyttä ja työstä saatua palautetta. Esimerkiksi itsenäisyys työssä on tärkeä edellytys hyvinvoinnille ja tulokselliselle työskentelylle, sillä autonomia tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kantaa vastuuta suorituksestaan ja kokea omistajuutta omaa työtänsä kohtaan.

Työryhmän voimavaroilla tarkoitetaan niitä sosiaalisia ja yhteisöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti sekä työryhmän että yksittäisten jäsenten toimintaan. *Organisatoriset*

voimavarat linkittyvät puolestaan johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksiin vahvistaa työn imua, työhyvinvointia ja tuloksellista työtoimintaa. Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, tasaveroinen mahdollisuus tulla kuulluksi, päätöksenteon avoimuus ja läpinäkyvyys sekä toimintaperiaatteiden johdonmukaisuus ja tasapuolisuus. Tällainen havaittu organisaation tuki peilautuu työntekijälle välittämisenä ja arvostuksena. Lisäksi erilaisten voimavarojen oletetaan tukevan uusien voimavarojen syntymistä ja siten myös kasautumista myönteisen kierteen tavoin. (Hakanen ym. 2012, 7–10.)

Työn vaatimuksilla puolestaan tarkoitetaan niitä tekijöitä työssä, jotka kuormittavat työntekijää joko fyysisesti tai psyykkisesti. Nämä vaatimukset eivät välttämättä suoranaisesti ole negatiivisia, mutta niistä saattaa muotoutua kielteisesti kuormittavia tekijöitä, jos niiden vuoksi joutuu ponnistelemaan jatkuvasti eikä riittävää palautumista ehdi tapahtua. Työn vaatimustekijät voidaan jaotella kahteen osaan: haaste- ja kuormitusvaatimuksiin. Haastevaatimuksilla, kuten esimerkiksi kiireellä ja työmäärällä, on tutkittu olevan myönteisiä vaikutuksia työn imun kokemukseen, vaikka toisaalta ne voivat samanaikaisesti aiheuttaa myös stressiä. Kuormitusvaatimuksilla sen sijaan on tutkittu olevan yksiselitteisesti kielteiset vaikutukset työn imuun ja työhyvinvointiin laajemminkin. Tällaisia työn kuormitusvaatimuksia ovat esimerkiksi rooliristiriidat, byrokraattiset käytännöt ja fyysisesti kuormittavat tekijät. (Hakanen 2012; Bakker & Demerouti 2007.)

Hakasen, Schaufelin ja Aholan (2008) tekemässä kolmen vuoden mittaisessa pitkittäistutkimuksessa tutkittiin muun muassa työn voimavarojen yhteyttä työn imuun ja sitoutumiseen. Tutkijat havaitsivat, että työn voimavarat vaikuttivat positiivisesti työn imuun ja kohonnut työn imu puolestaan lisäsi sitoutuneisuutta työpaikkaan. Sitouttaakseen työntekijänsä työnantajien täytyisi siis erityisesti keskittyä lisäämään ja kehittämään työn voimavaroja.

Yksilön oman psykologisen pääoman ja työn voimavarojen yhteys työn imuun ei suinkaan ole yhdensuuntainen. Näin osoitti työn imun sekä työn ja henkilökohtaisten voimavarojen vastavuoroisuutta käsitellyt tutkimus (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Tämän pitkittäistutkimuksen avulla saatiin selville, että sekä yksilön omat voimavarat että organisatoriset voimavarat vaikuttavat positiivisesti työn imuun ja toisin päin, eli työn imu vaikuttaa positiivisesti niin henkilökohtaisiin kuin organisatorisiin voimavaroihinkin. Nämä voimavarat ovat lisäksi myönteisessä yhteydessä toisiinsa.

Tutkimuksessa (Xanthopoulou ym. 2009, 236) keskityttiin tarkastelemaan kolmea henkilökohtaista voimavaraa: luottamusta omiin kykyihin eli niin kutsuttua ammatillisen pystyvyyden tunnetta (self-efficacy), työsidonnaista itsetuntoa ja oman arvon tunnetta (organisational-based self-esteem) ja optimismia. Kokemus omasta ammatillisesta pystyvyydestä vaikuttaa siihen, millaisiin tavoitteisiin työntekijä haluaa yltää ja myös sisukkuuteen vaikeuksien edessä. Oman arvon tunne puolestaan on yksi merkittävimmistä työn imua ennustavista tekijöistä pitkässä juoksussa. Optimismi auttaa selviytymään paremmin vaikeistakin tilanteista, sillä positiivinen ajattelu muun muassa laajentaa havainnointi- ja ongelmanratkaisukykyä. Nämä sekä yksinään että dynaamisena kokonaisuutena yhdessä ovat tutkitusti elintärkeitä yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille ylipäätään ja siksi myös työhyvinvoinnille.

Xanthopouloun ym. (2009, 243–244) saamat tulokset osoittivat, että itsenäisesti työskentelevillä työntekijöillä, jotka saavat työelämässä tukea, kunnollista valmennusta ja laadukasta palautetta, on mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen ja omien työtavoitteidensa saavuttamiseen. Näin ollen juuri he ovat todennäköisemmin tarmokkaita, omistautuneita ja uppoutuneita työtehtäviinsä ajan mittaan. Henkilöt, jotka uskovat omiin kykyihinsä, ovat optimistisia ja uskovat olevansa tärkeitä yritykselle, kokevat todennäköisesti korkeaa työn imua. Tutkimus osoitti työn voimavarojen, henkilökohtaisten voimavarojen ja työn imun olevan dynaaminen kokonaisuus, jonka mikään osa ei ole eristettävissä muista. Työn imua nauttivat työntekijät aktiivisesti tunnistavat, kehittävät ja pyrkivät lisäämään omia henkilökohtaisia voimavarojaan ja puolestaan sitä kautta kehittämään myös muita työn voimavaroja.

3.2.1 Yksilölliset ja tehtävätason voimavarat

Voidakseen oikeasti hyvin ihmisen on koettava, että elämällä ja työllä on tarkoitus ja että niillä on merkitystä. Robertsonin ja Cooperin (2011, 6–7) mukaan psyykinen hyvinvointi voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, hedonistiseen ja eudaimoniseen. Hedonistisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan subjektiivista kokemusta omasta onnellisuudesta, positiivisista tunteista ja omasta hyvinvoinnista suhteessa omaan päivittäiseen tekemiseen työssä ja vapaa-ajalla. Eudaimoninen hyvinvoinnin kokemus syntyy kokonaisvaltaisemmasta tunteesta, että se, mitä teemme elämällemme, on merkityksellistä ja sillä on tarkoituksensa. Eudaimonisen

hyvinvoinnin toteutumisen ehtoja ovat muun muassa itsensä hyväksyminen, hallinnan tunne, positiiviset ihmissuhteet, henkilökohtainen kasvu ja itsenäisyys. Uusien tavoitteiden asettaminen onkin merkittävä osa eudaimonisen hyvinvoinnin tavoittelua. Saavuttaakseen onnistumisen ja merkityksellisyyden tunteita, on yksilön jatkuvasti asetettava itselleen uusia, haastavia tavoitteita (em., 49).

Xanthopouloun, Bakkerin, Demeroutin ja Schaufelin (2007) mukaan yksilölliset voimavarat ovat yhteydessä työn voimavarojen hyödyntämiseen suhteessa työn imuun. Toisin sanoen, mitä paremmat yksilölliset voimavarat työntekijällä on, sen enemmän hän löytää ja hyödyntää työn voimavaroja työssä suoriutuakseen, ja mitä enemmän yksilö pääsee hyödyntämään voimavarojaan, sen enemmän hän myös kokee työn imua.

Psyykkinen hyvinvointi on sekä äärimmäisen tärkeää ja ratkaisevaa yksilön työkyvyn ja hyvinvoinnin kannalta, mutta myös merkittävä osatekijä organisaation kannalta. Psyykkinen hyvinvointi on nimittäin yhteydessä parempaan työsuoritukseen, suurempaan asiakastyytyväisyyteen ja hyviin työyhteisötaitoihin. Robertson ja Cooper (2011, 20) esittelevät kirjassaan laajasti tunnetun ASSET-mallin, jonka mukaan yksilön psyykkinen hyvinvointi toimii ikään kuin suodattimena työtehtävän vaatimuksille ja organisaation tavoille ja käytänteille. Mallissa todentuu se tosiasia, että esimerkiksi työhyvinvointi ja työn imu ovat aina subjektiivisia kokemuksia. Yksilön oma psyykkinen hyvinvointi ja psykologinen pääoma vaikuttavat siihen, kuinka hän tulkitsee erilaisia työpaikkatekijöitä, kuten kontrollia, johtamista, palautetta, autonomiaa ja työkuormaa. Parhaimmillaan monimutkaisten kognitiivisten prosessien lopputuloksena on yksilön näkökulmasta hyvä psyykkinen terveys ja yrityksen näkökulmasta tuottavaa liiketoimintaa.

Henkilökohtaisten ja työn voimavarojen voidaan katsoa kuuluvan aineettoman pääoman viitekehykseen. Sen alaluokkia ovat inhimillinen pääoma, sosiaalinen eli suhdepääoma ja rakennepääoma. Inhimillinen pääoma on henkilöihin sitoutunutta pääomaa, ja sen arvioidaan nykyään olevan keskeisin yrityksen tulevaisuuden menestymistä ennustava aineettoman pääoman ulottuvuus. Viime vuosina inhimillisen pääoman käsitettä on laajentanut psykologisen pääoman tärkeyden tunnistaminen. Psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat optimistisuus, toiveikkaus, itseluottamus ja sitkeys. Kaikki nämä osa-alueet ovat sidoksissa yksilön tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin. Yksilöllisistä voimavaroista erityisesti psykologinen pääoma on yhteydessä yksilön omaan kokemukseen siitä, kuinka hän arvioi

suoriutuvansa työstään ja kuinka luovasti hän toimii. Ne työntekijät, jotka arvioivat psykologisen pääomansa korkeaksi, kokevat myös suoriutuvansa työstään paremmin kuin ne kollegat, jotka ovat arvioineet oman psykologisen pääomansa heikommaksi. Korkea psykologinen pääoma on yhteydessä myös myönteisiin tulevaisuusodotuksiin, asenteisiin ja hyviin työyhteisötaitoihin. Asenteilla on luonnollisesti yhteys organisaation tuloksellisuuteen, sillä mitä innokkaammin työntekijä suhtautuu työhönsä ja siinä kehittymiseen, sitä enemmän yritys hyötyy tämän työpanoksesta. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 10–15.)

Robertsonin ja Cooperin (2011, 21–22) mukaan vaatimukset työssä ovat niitä asioita, jotka saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvokkaaksi ja hyödylliseksi. Kun yksilö saavuttaa hänelle asetetut vaatimukset, saa hän siitä tyydytystä, erityisesti mikäli vaatimusten toteuttamiseen on sisältynyt haasteita. Yhteys työn vaatimusten ja psyykkisen hyvinvoinnin välillä ei kuitenkaan ole suoraviivainen. Työn autonomia ja joustavuus auttavat kestämään työn vaatimuksia ja toisinaan sen tuomia koviakin paineita. Tietty määrä työn vaatimusten lisäämistä kohottaa positiivisesti psyykkistä hyvinvointia (leipääntynyt työntekijä ei yllä parhaimpaan suoritukseensa), mutta vain tiettyyn pisteeseen. Kun raja ylittyy ja vaatimukset edelleen kasvavat, työsuoritus alkaa kärsiä ja yksilön psyykkinen hyvinvointi heikkenee (työuupumus). Toisin sanoen, kun vaatimuksia ja haasteita on sopivasti, yksilö yltää parhaimpaan suoritukseensa. Tätä kutsutaan työn hallinnan tilaksi.

Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta työn neljä tärkeintä ulottuvuutta ovat vaatimukset, hallinta, tuki sekä tarkoituksen ja merkityksellisyyden tunne. Käytännön tasolla vaatimukset linkittyvät työtehtäviin ja työn teon puitteisiin, kuten resursseihin, työvälineisiin ja vuorovaikutuksen avoimuuteen. Sosiaalinen tuki puolestaan on osa laajempaa organisaation ihmissuhdeverkostoa sekä työn ja vapaa-ajan rajapintaa. Tarkoitus ja merkityksellisyys syntyvät tavoitteiden selkeydestä ja tunteesta, että asetetut tavoitteet ovat tärkeitä. Hallinta sen sijaan voidaan luovassa tietotyössä jakaa sekä johtamiseen että jokaisen omaan itseohjautuvuuteen. Kuinka yksilö tunnistaa omat rajansa ja oman yksilöllisen optimaalisen työn hallinnan tilansa? Entä, millainen vaikutus johtajalla on työyhteisöön ja kuinka sitoutunut johto on työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin? (Robertson & Cooper 2011, 79.)

Hakasen ym. (2012, 12) mukaan ammatillinen pystyvyys on työhön liittyvä yksilöllinen voimavara. Määre kuvaa yksilön uskoa omiin kykyihinsä, ei niinkään kykyjen tosiasiallista

tilaa. Ammatillisen pystyvyyden kokeminen on tehtäväkohtaista, ja voi siis vaihdella tilanteiden ja työtehtävien välillä. Tunne ammatillisesta pystyvyydestä vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka kauan työntekijä käyttää aikaa haasteellisen työtehtävän suorittamiseen. Ammatillista pystyvyyttä kokevat työntekijät ovat uudistushakuisempia ja ovat valmiimpia ottamaan uusia haasteita vastaan.

3.2.2 Yhteisölliset voimavarat

”Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisten olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkeä voimavaroja ja yhteisöllisyyden tunne yhteisön keskeinen koossapitävä voima.” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Paasivaaran ja Nikkilän mukaan (em. 9–13) työyhteisön näkökulmasta yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisten välistä kanssakäymistä, toisista välittämistä, vuorovaikutuksessa muilta oppimista ja työniloa. Kun työpaikan ihmissuhteet toimivat ja kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua yhteiseen työelämän kehittämiseen, työyhteisöissä voidaan yleensä hyvin. Larjovuori ym. (2015, 15–16) puolestaan toteavat, että sosiaalisen pääoman merkitys tulee näkyväksi hyvän yhteistyökulttuurin työpaikoilla, jossa työntekijät pystyvät saumattomasti hyödyntämään toistensa ja verkostojensa apua. Hyvä yhteishenki kasvattaa organisaation tulosta ja tukee työntekijöiden hyvinvointia. Sosiaalinen pääoma lisää innovatiivisuutta ja osaamisen kehittämistä, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja auttaa yksilöitä uralla etenemisessä. Lisäksi se vaikuttaa myönteisesti yksilön tuottavuuteen projektityössä. Vahva sosiaalinen pääoma näkyy hyvänä työilmapiirinä. Käänteisesti yhteisöllisyyden merkittävyyttä yksilön työhyvinvoinnille ilmentää useissa tutkimuksissa ilmi tullut tulos: esimiehen ja muun työyhteisön tuki on osoittautunut voimavaraksi, jonka puute on keskeinen tekijä työuupumuksen kehittymisessä (Juuti 2006, 82).

Robertsonin ja Cooperin (2001, 15) mukaan yrityskulttuuri vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen. He esittelevät tutkimuksissa löydettyjä erilaisia ilmapiiritekijöitä, joihin panostamalla hyvinvointia voidaan kasvattaa. Näitä tekijöitä ovat muun muassa esimieheltä saatu tuki, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja siihen panostaminen, osaamisen kehittäminen, innovatiivisuus ja joustavuus sekä työsuorituksesta saatu palaute. Työntekijöiden hyvinvoinnista välittämällä on havaittu olevan kaikista vahvin

suhde tuottavuuden kasvattamiseen. Toisin sanoen yritykset hyötyvät työntekijöiden hyvinvointiin panostamisesta, sillä se vaikuttaa myönteisesti työn imuun ja sitä kautta lisää tuottavuutta.

Tiimin jaettua työn imua tutkineessa tutkimuksessa (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli 2012) havaittiin, että tiimin sisällä yhteisesti koettu työn imu aktivoi sosiaalisten voimavarojen käyttöä, ja vaikutti siten myönteisesti työsuoritukseen esimiehen arvioimana. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 56) taas luonnehtivat työyhteisön toiminnalliseksi ryhmäksi, jolla on yhteinen työn tavoite, yhteiset aineelliset voimavarat ja taidot. Työyhteisöön kuuluvilla ihmisillä on tieto tästä yhteenkuuluvuudesta ja jonkinlainen tunneside ryhmää kohtaan. Näihin nojaten voi siis ajatella, että mitä paremmin työyhteisössä onnistutaan saavuttamaan yhteinen työn imun tila, sitä paremmin sosiaaliset voimavarat saadaan valjastettua käyttöön ja sitä paremmin työssä suoriudutaan. Apuna työyhteisön yhteisöllisyyden tilan määrittämisessä voi käyttää seuraavia yhteisöllisyyden tasoa kuvaavia kysymyksiä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 58): Vallitseeko yhteisössä yhteinen käsitys perustehtävästä ja arvoista – onko niihin tietoisesti sitouduttu? Tukevatko rakenteet mielekkäällä tavalla yhteisön perustehtävää? Millainen on yhteisön valmius käsitellä sen piirissä syntyviä tunteita ja millaiset rakenteet edistävät tätä käytännössä? Miten yhteisö on ratkaissut suhteensa johtajuuteen ja johtamiseen? Millainen on yhteisön suhde sitä ympäröivään maailmaan?

3.2.3 Organisatoriset voimavarat

Henkilöstön vointi vaikuttaa pitkällä aika välillä organisaation toimivuuteen ja tehokkuuteen (Simola & Kinnunen 2005, 120). Organisaatioteorioissa korostuu kolme toimivan yritystoiminnan ulottuvuutta: organisaatioiden toiminta, kehittäminen ja johtaminen. Yleisen näkemyksen mukaan organisaation toiminnan ja toimivuuden alle kuuluvat työntekijöiden asenteet organisaatiota ja työyhteisöä kohtaan, organisaation terveys, työyhteisön piirteet ja toimivuus. Johtamisessa johtajuus ja johtamiskäytännöt voidaan erottaa omiksi osa-alueikseen. Johtamiskäytännöillä tarkoitetaan tapaa, jolla organisaation normaalit, strategiaa toteuttavat käytännöt, kuten henkilö- ja materiaaliressurssien organisointi, tapahtuvat. Osatekijöinä johtamiskäytäntöjen arvioinnissa voidaan pitää esimerkiksi sitä, kuinka avoimesti asioista tiedotetaan ja kuinka paljon työntekijöitä rohkaistaan innovatiivisuuteen. Johtajuus puolestaan kuvastaa toimeenpanokäyttäytymistä, esimerkin antoa omalla

toiminnalla, vuorovaikutusta ja ihmisten johtamista. Työntekijöiden arviot johtajien toiminnasta ja arvoista linkittyvät nimenomaan johtajuuden alle. (Em., 124.)

Moderni johtaminen

Johtamisen merkitys on viime vuosina korostunut erityisesti siksi, että työelämä on muuttunut niin voimakkaasti ja muuttuu yhä jatkuvasti. Jatkuvat muutokset kuormittavat ihmisiä erityisesti, jos tavat jäsentää työtä eivät ole organisaatiossa yhtenevät. Perinteisesti organisaatiot ovat olleet korkeita hierarkioita, joissa jokaisella on ollut oma selkeä paikkansa ja tehtävänsä. Tällä hetkellä on yhä tavallisempaa, että valta jakautuu organisaatioiden sisällä laajasti ja työnkuvat ja tehtävien rajat ovat hämärtyneet. Tällainen tilanne asettaa erityisiä haasteita hyvälle johtamiselle, jota joltain osin edelleen määrittää tarve osata ennakoida tulevaa, vaikka se muuttuu jatkuvasti vaikeammaksi, jopa mahdottomaksi. Suurin ja kuormittavin ristiriita nykyorganisaatioissa syntyykin nimenomaan perinteisen organisoitumisen ja uudenlaisen organisoitumisen kulttuurisesta törmäyksestä. (Juuti 2006, 77–79.)

Palvelevaa johtamista pidetään uudenlaisen organisoitumisen ajan toimivan johtajuuden ja johtamistavan malliesimerkkinä. Palveleva johtaminen on voimaannuttavaa ja vastuuttavaa johtamista. Palveleva esimies edistää työntekijöidensä jatkuvaa kehittymistä ja mahdollisuuksien toteutumista. Näin ollen palveleva johtaminen tukee työn imua, työn laatua ja työpaikan menestystä pitkällä tähtäimellä. Tätä voi pitää yläkäsitteenä erilaisille ihmislähtöisille johtamisen lähestymistavoille, kuten työhyvinvoinnin johtamiselle ja dialogiselle johtamiselle. (Hakanen ym. 2012, 11.) Modernissa johtamisessa ei pitäisi enää erotella erikseen asiajohtamista ja ihmisten johtamista. Eniten silti kehitettävää johtamistaidoissa tutkimusten mukaan on ihmisten johtamisen taidoissa. Työolojen ja resurssien kunnollisuus on tietysti edellytys kaikelle työn teolle, mutta yhä tärkeämpään rooliin on noussut työntekijöiden motivoiminen yhteisiin tavoitteisiin. (Manka & Manka 2016, 135.)

Työntekijät haluavat kokea itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi, joten tämän takaaminen on yksi modernin johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Avoin tiedonkulku, vuorovaikutus ja aito kuunteleminen ovat avainasemassa. Sitouttaakseen työntekijät organisaatioon ja yhteiseen visioon johtajan on varmistettava jokaisen osallisuus kehittämisessä ja päätöksen teossa. Kun työntekijöille annetaan valtuudet itse vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin ja tekemisen

tapoihin, ollaan hyvässä vauhdissa matkalla kohti jokaisen täysimääräisen osaamis potentiaalin käyttöön saamista. Moderni johtajuus nähdään dynaamisena ja vuorovaikutteisena vaikuttamisprosessina. Moderniin johtajuuteen liittyy Mankan ja Mankan (2016, 141–142) mukaan odotuksia oikeudenmukaisesta työn organisoinnista, esimerkillisyydestä ja luotettavuudesta, psykologisesta ja emotionaalisesta tuesta, työntekijöistä huolehtimisesta, valtuuttamisesta ja innostamisesta sekä optimismin johtamisesta. Palvelevan johtamisen lisäksi modernin johtajuuden kattokäsitteen alla olevia erilaisia nimettyjä johtamisen tapoja ovat muun muassa transformationaalinen johtajuus, jaettu johtajuus ja autenttinen johtajuus (mm. em., 137).

Toimintatavat

Amabile ja Kramer (2012, 112–114) ovat laajan tutkimusaineistonsa pohjalta löytäneet ja määritelleet seitsemän keskeistä työelämässä motivoivaa toimintatapaa eli *katalyyttiä*, joiden toteutumisella on merkittävä työn tekemisen innostavuutta ja mielekkyyttä lisäävä vaikutus. Ensimmäiseksi he nimeävät *selkeiden tavoitteiden asettamisen*. Kun työntekijä tietää oman työnsä päämäärän ja tarkoituksen, koetaan työ myös sisäisesti motivoivammaksi. Selkeiden tavoitteiden ja välietappien asettaminen ohjaavat työn etenemistä. Jos tavoitteet ja työn merkitys ovat epäselviä, työntekijä turhautuu ja kyynistyy. Motivaation laskiessa työ kärsii ja aikaa tuhrautuu. Toinen katalyytti on *itsenäisen toimivallan salliminen*. Vaikka ihmiset kaipaavat työn teon tueksi selkeitä tavoitteita, tarvitsevat he vapautta ja autonomiaa oman työnsä suunnitteluun. Sisäinen motivoituneisuus ja luovuus lisääntyvät, kun työntekijä saa itse päättää oman työnsä tekemisestä. Jos johto ylittää toistuvasti työntekijän päätöksiä, menettää hän halunsa tehdä päätöksiä lainkaan. Haluttomuus päätösten tekoon jarruttaa edistymistä, ja lisäksi työn aloittamista edeltävä tarpeeton odottelu ja tarkistelu viivästyttävät työn valmistumista.

Kolmas katalyytti on *resurssien tarjoaminen*. Tarpeelliset työvälineet, rahoitus, tiedot, materiaalit ja henkilöt ovat välttämättömiä resursseja. Henkilöstön kohdalla resursseista tinkiminen, enemmän vähemmällä -mentaliteetilla tekeminen kostaatuu ennemmin tai myöhemmin. Riittävät resurssit vaikuttavat positiivisesti kahdella eri tavalla. Ensinnäkin ne ovat edellytys sille, että työntekijät pystyvät visioimaan työssään onnistumisen. Toiseksi riittävien resurssien tarjoaminen osoittaa organisaation taholta arvostusta työntekijän työlle ja panostukselle. Puutteellisuus resursseissa luo vaikutelman projektin tai työtehtävän merkityksettömyydestä sekä lisää suuttumuksen ja turhautumisen tunteita työyhteisössä.

Neljänneksi työn teon motivaatiota lisääväksi katalyytiksi Amabile ja Kramer (2012, 113) ovat määritelleet *riittävän – muttei liiallisen – ajan antamisen*. Aikapaine on innostavaa ja tylsistymistä estävää, kun sitä esiintyy satunnaisesti ja vaihtelevalla intensiteetillä. Jatkuvasti liian tiukat aikarajat puolestaan syövät motivaatiota ja aiheuttavat stressiä. Viides katalyytti on *työssä auttaminen*. Nykytyössä, erityisesti tietotyössä kaikkien työt ovat toisistaan riippuvaisia. Siksi täysin itsenäisesti ja omillaan ilman muiden tukea toimivat työntekijät saavat hyvin vähän aikaan. Yhteistyön, tuen ja avun puutetta seuraa lannistuminen ja turhautuminen. Tätä voi estää huolehtimalla yhteistyötä edistävillä käytännöillä, kuten yhteisillä ideapalavereilla, vertaistuellalla ja palautteen annolla säännöllisesti läpi projektien.

Kuudentena tutkijat mainitsevat *ongelmista ja onnistumisista oppimisen*. Luovassa ja monimutkaisessa tietotyössä erilaiset ongelmat ja epäonnistumisetkin ovat väistämättömiä. Merkityksellistä onkin se, kuinka näihin suhtaudutaan. Tutkimuksessa havaittiin, että niiden työntekijöiden, joiden työyhteisössä ongelmat kohdattiin ja analysoitiin avoimesti ja ratkaisukeskeisesti, motivaatio ja työn merkityksellisyyden kokemus olivat paljon voimakkaampia kuin niiden, joiden työyhteisössä epäonnistumisia ei puitu tai niistä ei yritetty systemaattisesti oppia. Tämän lisäksi onnistumisiakin on syytä tarkastella tarkemmin, analysoida ja juhlistaa. Tällä on positiivinen yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja työn imuun. Onnistumisten sivuuttaminen tai kyseenalaistaminen puolestaan heikentää työn iloa. Epäonnistumisista oppiminen on mahdollista vain silloin, kun yrityksessä vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Tätä voidaan rakentaa ja vaalia rohkaisemalla virheiden huomaamiseen ja myöntämiseen sekä kiittämällä niistä häpäisemisen tai syyttelyn sijaan.

Viimeinen tärkeäksi havaittu sisäistä motivaatiota kasvattava katalyytti on *ideavirtojen salliminen*. Aito kuunteleminen, eriävistä näkökulmista avoimesti keskusteleminen ja rakentavan kritiikin kunnioittaminen (ks. myös Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012) lisäävät työyhteisössä syntyvän keskustelun ja sitä kautta uusien ideoiden määrää. Kun johtajat eivät osallistuneet keskusteluun tai kritisoivat voimakkaasti uusia ideoita, työntekijät sulkeutuivat. Tällaisessa itsesuojaus-tilassa innovatiivisuuden sijaan yksilön sisäistä työelämää hallitsevat heikentynyt motivaatio ja negatiiviset näkemykset työympäristöstä. (Amabile & Kramer 2012, 112–114.)

4 Tutkimuskysymykset, aineisto ja menetelmät

Tässä kappaleessa esittelen tutkimukseni tarkoituksen, tutkimuskysymykset sekä tutkimukseni kohteena olevan asiantuntijaorganisaation, aineiston ja tutkimuksessa käyttämäni menetelmät. Lopuksi määrittelen oman roolini tutkijana sekä tarkastelen tutkimukseni eettisyyttä ja luotettavuutta.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää työn imuun vaikuttavia tekijöitä tutkimuksen kohteena olevassa luovan tietotyön asiantuntijaorganisaatiossa ja lisäksi tutkia sitä, millainen vaikutus aktiivisella työn tuunaamisella on työyhteisön työn imuun. Koska kyseessä on tapaustutkimus, jonka avulla pyrin luomaan ymmärrystä työn imusta ilmiönä jokaisen työyhteisön jäsenen näkökulmasta, halusin myös aktivoida työyhteisön mukaan tutkimus- ja sitä seuraavaan kehittämistyöhön (Kiviniemi 2015, 78–80; Nakari & Valtee 1995).

Voimavarakeskeisen kehittämistyön (Manka & Manka 2016, 68) hengessä halusin saada tutkittavat aktiivisesti refleктоimaan omaa ja työyhteisön yhteistä toimintaa, mikä samalla auttaa tutkittavia muodostamaan yksilöllisen näkemyksen omaan työn imun tasoon vaikuttavista tekijöistä. Tätä työn voimavarojen kasvattamiseen tähtäävää, konkreettisiin tekoihin johtavaa ajatustyön interventiota kutsutaan tässä tutkimuksessa aktiiviseksi työn tuunaamiseksi.

Tutkimustehtävänäni on selvittää vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Vaikuttaako aktiivinen työn tuunaaminen työn imuun tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä?
- Millaista työn tuunaamista tutkimusaikana työn imun lisäämiseksi tehdään tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä?
- Mitkä tekijät edistävät työn imua tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä?
- Mitkä tekijät heikentävät tai estävät työn imua tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä?

Tutkielmassani keskityn yhdessä asiantuntijaorganisaatiossa toteutettavaan tutkimukseen, sillä tavoitteenani ei ole tehdä yleistävää tutkimusta asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuvasta työn tuunaamisesta ja sen vaikutuksesta työn imuun, vaan nimenomaisesti tutkia ilmiötä kohteena olevassa luovan tietotyön asiantuntijaorganisaatiossa. Kohderyhmäni valintaa tukee myös se, että työskentelen itse tässä yrityksessä, ja olen siksi erittäin motivoitunut selvittämään työn imuun vaikuttavia tekijöitä juuri tässä työyhteisössä. Tutkimukseni toimii samalla alkukartoituksena jatkon kehittämistyölle, jonka vetovastuun otan työyhteisössämme tutkimukseni valmistuttua. Tutkimuksen hyödynnettävyys koskee ja palvelee erityisesti kohdejoukkoa itseään, mutta tarkan raportoinnin ansiosta tulosten havaintoja voi ainakin joltain osin hyödyntää vastaavissa työn ympäristöissä.

4.2 Tutkimuskohde ja aineisto

Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohteena on luovaa tietotyötä tekevä asiantuntijaorganisaatio. Henkilöstöön kuuluu vain naisia, ja yrityksen keski-ikä on alle 40 vuotta. Organisaation asiantuntijuus keskittyy viestintä-, suunnittelu- ja valmennuspalveluihin sekä projektijohtamiseen. Yrityksen tarjoamat palvelut räätälöidään aina asiakas- ja tapauskohtaisesti, jolloin innovatiivisen työotteen ja luovien ongelmanratkaisutaitojen merkitys korostuu.

Yrityksellä on käytössä pieni toimistotila, missä ei avokonttorista eristettyä neuvotteluhuonetta lukuun ottamatta ole muita erillisiä tiloja. Toimiston ohella yrityksessä on käytössä vapaa etätyöskentelymahdollisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kuka vain voi työskennellä missä vain juuri silloin kuin itse niin haluaa, mikäli työtehtävät sen sallivat. Varsinainen työaika sen sijaan on määritelty tietyn liukuman sisällä, jotta kaikki olisivat päivittäin ainakin tietyn ajan samanaikaisesti tavoitettavissa. Liukuva työaika tarkoittaa tutkittavassa yrityksessä sellaista käytäntöä, joka mahdollistaa joustot niin päivittäisessä työn aloitus- ja lopetusajoissa kuin työpäivän ja -viikonkin pituudessa.

Aineisto

Tutkimukseni aineisto on kerätty vuoden 2018 tammi–kesäkuun välisenä aikana. Tutkimuksen kestoksi määritin neljä kuukautta, sillä ajattelin sen olevan ajanjaksona riittävän pitkä, jotta aktiivisen työn tuunaamisen mahdolliset vaikutukset ovat mitattavissa.

Tutkimusaineistoni koostuu tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation henkilöstön työn imun mittaustuloksista ennen ja jälkeen aktiivisen työn tuunaamisen intervention sekä mittausten jälkeen koko henkilöstöltä keräämästäni teemahaastattelumateriaalista.

Tutkimuksen alun hetkellä organisaatiossa työskenteli yhteensä yhdeksän henkilöä. Koska itse asetuin tutkimuksen teossa tutkijan rooliin, enkä siis ollut osa tutkimuksen kohdejoukkoa, oli tutkittavien määrä tutkimuksen alussa ja ensimmäisen mittauksen aikana kahdeksan henkilöä. Puolelta välissä tutkimusjaksoa kaksi yrityksen työntekijää irtisanoutui, ja näin ollen jälkimmäisen mittauksen ja tutkimuksen lopun hetkellä kohdejoukossa oli kuusi henkilöä.

Ensimmäisen tutkimusmittauksen eli työyhteisön työn imun lähtötasoa selvittäneen mittauksen suoritin tutkimusjakson alussa tammikuussa 2018. Sitä seurasi samassa tilanteessa kaikille samanaikaisesti toteuttamani interventio: työyhteisön perehdyttäminen aktiiviseen työn tuunaamiseen. Alun intervention jälkeen vierailin yrityksessä työyhteisöstä kummunneen toiveen myötä kuukausittain sparraamassa aktiivisessa työn tuunaamisessa. Opintovapaani vuoksi en ollut muutoin mukana työyhteisön arjessa tutkimusjakson aikana. Loppumittaukset ajoittuivat neljän kuukauden päähän tutkimuksen alusta eli touko–kesäkuun vaihteeseen. Tutkimuksen alun ja lopun työn imun mittauksissa käytin Utrecht Work Engagement Scale (UWES) työn imun arviointimenetelmää (Schaufeli & Bakker 2003; Hakanen 2009).

Luonteeltaan tutkimuksen ajankohdaksi valittu aika on tutkimuksen kohteena olevalle asiantuntijaorganisaatiolle jatkuvuudeltaan yhtenäinen ja työkuormaltaan siinä määrin normaalitilaan verrattavissa oleva jakso, kuin se projektiluontoisesti jaksottuvassa työssä voi olla. Tutkimusajanjaksoa edelsivät joululomat ja seurasivat kesälomat.

Tutkimusjakson lopuksi suoritin jokaiselle työyhteisön jäsenelle teemahaastattelun (n=6). Kaksi irtisanoutunutta työntekijää haastattelin puolivälissä tutkimusjaksoa hetkenä, jolloin heidän työsuhteensa olivat juuri päättyneet. Aineistoni koostuu kaikkiaan siis kahdesta työn imun mittauksesta ja kahdeksasta teemahaastattelusta. Eskola ja Suoranta (2000, 69) kutsuvat tällaista useammanlaisesta aineistosta koostettavaa aineistoa aineistotriangulaatioksi.

Koska olen itse tutkijana ollut aktiivisessa roolissa työyhteisön työn tuunaamisen sparraajana ja alun intervention toteuttajana, on minulle väistämättä kertynyt matkan varrella havaintoja tutkimuksen etenemisestä ja kohdejoukon toteuttamasta itsereflektiosta työn tuunaamisen merkeissä. Lisäksi minulla on tiedollista ja omakohtaista kokemusta tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation työn arjesta, käytänteistä ja toimintatavoista, sillä olen itse osa tätä työyhteisöä. Jotta välttyisin liikaa nojautumasta omiin käsityksiini ja omista havainnoistani nouseviin tulkintoihin, päätin jättää mahdollisuuden osallistuvan havainnoinnin aineiston keruutapana käyttämättä, vaikka se olisi luontevasti sparrausten lomassa onnistunutkin. En siis systemaattisesti kerännyt interventiotapaamisistamme havaintoja itselleni talteen, enkä liiemmin analyysissa palaa niiden sisältöihin. (Eskola & Suoranta 2000, 98–103.) Huomioimatta näitä väistämättä tulkintoihin ja pohdintoihin vaikuttaneita, kirjaamattomia havaintoja koin aineiston kylläntyneen riittävästi jo työn imumittausten ja teemahaastattelujen myötä (Syrjälä ym. 1994, 62–65; Huovinen 2008, 105).

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on toteutettu pääosin laadullisena tapaustutkimuksena. Tämän lisäksi tutkimukseeni kuuluu pieni määrällinen osuus. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein ymmärrys tutkittavien näkemyksestä tai toiminnasta jossakin tietyssä ympäristössä. Tutkimustyön ohella laadullisessa tutkimuksessa on kyse eräänlaisesta oppimistapahtumasta, jossa kerätty aineisto toimii teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä. (Kiviniemi 2015, 74.) Tutkimuksessani aineistosta tekemäni havainnot ja tulkinat käyvät vuoropuhelua tutkimusta käsitteellistävien teoreettisten näkökulmien kanssa. Tutkimustani luonnehtii laadulliselle tutkimukselle tyypillinen halu tavoitella kohderyhmälle ominaisen ajattelutavan ymmärtämistä tutkittavien näkökulmasta. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleisestikin, yhtenä tavoitteenani on tutkittavan työyhteisön sosiaalisen todellisuuden sisäisen näkemyksen esille tuominen. (Em. 78–80.)

Tämän tavoitteen ohella tutkimukseeni sisältyy voimakas toimintatutkimukselle ominainen halu todellisuuden muuttamiseen sitä tutkimalla. Yksi toimintatutkimuksen perusajatuksista nimittäin on, että yrittämällä muuttaa sosiaalista todellisuutta, siitä alkaa näkyä jotain uutta. Heikkisen (2008, 18–21) määritelmän mukaan tutkimustani voisi jossain määrin luonnehtia yhteistoiminnalliseksi tutkimukseksi, jossa ”tiimi tapaa suunnitelmallisesti vaikkapa kerran

kuussa, keskustelee sovitusta teemasta ja kehittää omaa toimintaansa”.

Toimintatutkimuksessa muutos ja kehittäminen nähdään ikään kuin saman kolikon kääntöpuolina, jotka ruokkivat toinen toisiaan. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa sekä muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. (Em. 27.) Toimintatutkimuksen näkökulmasta valitsemani tutkimuksellista lähestymistapaa voisi pitää sekä interventioon perustuvana että reflektiivisenä. Tällöin intervention avulla halutaan paljastaa tiedostamattomia toimintatapoja ja sosiaalisia rakenteita, ja reflektiivisen ajattelun avulla puolestaan pyrkii toiminnan kehittämiseen. (Em. 18–35.) Tässä tutkimuksessa nämä kaksi näkökulmaa kietoutuvat toisiinsa, sillä interventiona toimiva työn tuunaaminen tähtää reflektiivisen ajattelun avulla alkavaan ja kautta tapahtuvaan muutokseen.

Varsinaisesti tutkimukseni ei kuitenkaan täytä toimintatutkimuksen määritelmää syklisyydestä, jonka mukaan yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma (Heikkinen 2008, 19). Sen sijaan tämä tutkimus toimii ikään kuin toimintatutkimuksen alkukartoituksena, jonka tulosten pohjalta laadituista kehittämistavoitteista voidaan muodostaa käytäntöön tuotava kehittämissuunnitelma. Tästä syystä olen määritellyt tutkimukseni tapaustutkimukseksi, mikä antaa vapaudet erilaisten näkökulmien ja menetelmien käyttämiselle.

Interventiossa käytin apunani Työterveyslaitoksen INSPI-tutkimushankkeen myötä syntyneitä työkirjoja: *Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokirja* ja *Innostava esimies – inspistä! Esimiehelle työkirja*. Ensimmäisenä mainitussa opastetaan työn tuunaamiseen kolmen viikon mittaisen, itsenäisen harjoitusohjelman avulla. Työn tuunaajan inspiraatiokirjassa olevan määritelmän mukaan kyseessä on ”työkalu omien työtapojen tarkasteluun ja pohdiskeluun”. Työkirjassa rohkaistaan kyseenalaistamaan omat totutut tavat tehdä työtä ja määrittelemään itselleen konkreettisia työarjen tavoitteita, joiden saavuttaminen tukisi yksilön omaa työn imua. Kirjassa annetaan vinkkejä ja esimerkkejä siitä, millaisiin asioihin työtä tuunaamalla voidaan vaikuttaa ja ohjeistetaan oman kehityksen seuraamiseen. Tämän kolmen viikon mittaisen, työkirjassa ohjatun työn tuunausjakson annoin tehtäväksi kaikille työyhteisön jäsenille, ja lisäksi neuvoin heitä toimimaan tuunaamisessa itsenäisesti, mutta kuitenkin aloittamaan harjoittelun välittömästi interventiotapaamisen jälkeen, jolloin työyhteisö etenisi kutakuinkin samassa tahdissa.

Jälkimmäinen työkirja on suunnattu erityisesti esimiehille, ja se sisältää useita erilaisia itsereflektiotehtäviä sekä työyhteisön yhteiseen käyttöön suunniteltuja ryhmätehtäviä. Osoitin tämän työkirjan erityisesti asiantuntijaorganisaation toimitusjohtajalle luettavaksi ja käytännön tuunaustyön yhteiseksi tueksi, mutta ohjeistin jokaista tutustumaan kirjaan siinä olevien itsereflektiotehtävien vuoksi. Työkirjat ovat maksutta kaikkien saatavilla Työterveyslaitoksen verkkosivuilla. Työkirjojen ohella kokosin työyhteisöäni varten työn imua, työn tuunausta ja työn voimavaroja käsittelevän sähköisen materiaalipaketin, johon kehotin tutustumaan, mikäli kiinnostus aiheeseen syvemmin heräisi.

Sparraamisen tukena käytin työyhteisölle valmistelemiani itsenäisiä ennakkotehtäviä (psykologisen pääoman kartoitus, oman työn reflektoinnissa auttaviin kysymyksiin vastaaminen), *tasavertaiseen dialogiin* (Syvänen ym. 2015, 189) perustuvia harjoitteita sekä ohjeistin yhdessä läpikäytyjen asioiden jatkopohdintoihin. Vaikka teemat sparrauskerroilla valintojeni mukaan vaihtelivatkin (mm. työn tuunaaminen käytännössä, työyhteisön yhteiset voimavarat, psykologinen pääoma) oli kaikkien tapaamisten agenda silti sama: rohkaista refleктоimaan kriittisesti omaa toimintaansa, asenteitaan, yhteistä tekemistä ja totuttuja käytäntöjä. Lisäksi tavoitteenani oli auttaa tunnistamaan niitä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä työn voimavaroja, joilla on merkitystä työn konkreettisessa tekemisessä ja kokemisessa sekä erityisesti pohtimaan keinoja näiden tunnistettujen voimavarojen vahvistamiseksi työn imun kasvattamiseksi. Sparraustapaamiset järjestettiin yrityksen toimitiloissa, ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Toisinaan osa työntekijöistä osallistui sparraukseen etänä Skypen välityksellä. Tutkimuksen kohdejoukko ei ollut kokonaisuudessaan samanaikaisesti läsnä yhdelläkään sparraustapaamisella. Yksi työyhteisön jäsenistä, joka työskentelee pääsääntöisesti toisessa kaupungissa, ei osallistunut alku- ja loppumittausten sekä haastattelun lisäksi muihin tutkimukseen liittyviin tapaamisiin.

Menetelmätriangulaatio

Valitsin tutkimukseni aineiston keruutavoiksi kyselylomakkeen ja teemahaastattelun. Laadullisten ja määrällisten aineistojen käyttöä samassa tutkimuksessa kutsutaan monistrategiseksi tutkimukseksi eli menetelmätriangulaatioksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 28). Sen käyttäminen on yhden strategian tutkimukseen verrattuna työläämpää, mutta toisinaan vaativuudestaan huolimatta perusteltua. Itse koin erittäin tarpeelliseksi yhdistää tutkimuksessani nämä menetelmät kahdesta syystä. Ensinnäkin määrällisellä menetelmällä, tässä tapauksessa työn imun mittaamisella, oli tutkimuksessa tärkeä rooli: toimia koko

tutkimusprosessin lähtölaukauksena ja innostaa työyhteisöä yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Toiseksi numeerisen mittausaineiston merkitys teemahaastattelujen avulla kerätyn laadullisen aineiston kuvailussa ja tulkinnassa on tärkeä, sillä sen avulla saadaan luotua tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä entistä syvällisempi ja monimuotoisempi katsaus. (Em. 32.)

Mittaus

Tutkimuksen alun ja lopun työn imun mittauksissa käytin Hollannissa kehitettyä Utrecht Work Engagement Scale (UWES) työn imun arviointimenetelmää (Schaufeli & Bakker 2003; Hakanen 2009). Arviointimenetelmästä on saatavilla sekä alkuperäinen 17 kohtaa sisältävä arviointilomake että typistetty 9-kohtainen mittari. Tutkimuksessani käytin UWES 17 -mittaria, sillä halusin teettää kyselyt alkuperäisellä 17-kohtaisella kyselyllä, jotta mittauksen tulos koostuisi mahdollisimman monipuolisista muuttujista. Tämä työn imun arviointimenetelmä on kehitetty ensisijaisesti tutkimustarkoituksiin. Keräsin nämä työn imun mittausaineistot samanaikaisesti koko työyhteisöltä. Vallin (2007, 107) mukaan aineistonkeruumuoto, jossa tutkija on läsnä, on hyödyllinen erityisesti silloin, jos vastaajat kokevat tarpeelliseksi tarkentaa kyselyssä olevia kysymyksiä. Käyttämäni työn imun mittauslomake on kuitenkin melko yksiselitteinen, eikä minun tarvinnut tarkentaa kysymyksiä kuin yhden kohdan osalta kerran alun lähtötason mittauksen aikana.

UWES 17 -kysely mittaa kolmea työn imun ulottuvuutta: tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Kokonaisuutena näistä osa-alueista voidaan laskea työn imun summa. Tehdyistä mittauksista laskin työyhteisön työn imun summalle keskiarvot sekä lähtötasolle että aktiivisen työn tuunaamisen jakson päättymishetkelle. Näitä keskiarvoja tarkastelemalla pystyin arvioimaan työyhteisön keskimääräistä työn imussa tutkimusaikana tapahtunutta muutosta ja lisäksi vertaamaan keskiarvoja vastaaviin viitearvoihin sekä sijoittamaan keskiarvot normitetuille työn imun tasoille (Hakanen 2009, 35–36, 41).

Kesken tutkimusjaksoa tapahtuneen muutoksen vuoksi käytin työn imun ensimmäisen mittauksen tulosten analyysivaiheessa kahdenlaista aineistoa. Toisessa aineistossa ovat mukana kaikki ensimmäisessä mittauksessa mukana olleet vastaajat (n=8). Tämän aineiston avulla sain selvitettyä irtisanoutuneiden vaikutuksen työn imun mitattuun lähtötasoon ja siinä tapahtuneeseen muutokseen lopun tilanteeseen verrattuna. Toisessa aineistossa ovat edustettuna vain ne vastaajat, jotka olivat läsnä sekä alun että lopun mittauksissa (n=6). Tässä

jälkimmäisessä aineistossa mittauksen vertailukelpoisuus on tieteellisesti parempi, sillä alun ja lopun mittauksissa olivat samat vastaajat. Sen vuoksi tämän jälkimmäisen aineiston tulosten vertailu antaa todenmukaisemman kuvan tutkimusaikana tapahtuneesta työn imun muutoksesta kuin ensimmäinen aineisto, jossa kaikkien lähtötason vastaajien vastaukset on huomioitu. Molempien aineistojen käyttäminen tutkimuksessani on kuitenkin perusteltua. Vaikka jälkimmäinen mittausaineisto (n=6) onkin tieteellisesti validimpi, kertoo alkuperäisen mittauksen (n=8) ja loppumittauksen vertailu nimenomaan siitä keskiarvoisesta työn imusta tapahtuneesta muutoksesta, mikä on todellisuutta tutkimani työyhteisön arjessa.

Loppumittauksen työn imun arvon perusteella sain selville sen, millainen työn imun taso työyhteisössä vallitsi kyseisellä hetkellä. Tämän tutkimuksen työn imun loppulukema toimii samalla toimintatutkimuksellisen alkukartoituksen työn imun lähtötasona, ja siten osaltaan jatkon kehittämistoiminnan vaikuttavuuden osoittimena.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelumetodille ominaista on se, ettei yksittäisillä kysymyksillä ole niin suurta merkitystä kuin sillä, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Tämä puolistrukturoitu haastattelumuoto antaa sijaa keskustelun luontevalle edistymiselle ja kehittymiselle, ja samalla ottaa huomioon sen, että keskeisimmässä roolissa ovat ihmisten omat tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, sen sijaan yksittäiset kysymykset voivat vaihdella ja tulla esitetyiksi eri järjestyksessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Haastattelun onnistumisen kannalta on olennaista, millaiseksi haastateltava oman roolinsa käsittää (2001, 95). Koin, että minulla ja haastateltavilla oli tässä suhteessa hyvät lähtökohdat haastattelun onnistumiselle, sillä aktiivisen tutkijan roolin ohella olen entuudestaan tuttu haastateltavien kanssa. Joissain tilanteissa tuttuus voisi toki olla esteenä totuuden mukaisten vastausten esittämiselle. Kuitenkin näissä haastattelutilanteissa, jossa jaoin tutkittavien kanssa yhtä lailla sekä tuttuuden että haastattelujen kautta välillisesti saavutettavan yhteisen hyödyn, luottamus, avoimuus ja rehellisyys tuntuivat olevan alusta asti läsnä.

Teemahaastattelun teemat valitsin käyttämällä apuna tutkimuksen suunnitteluvaiheessa määrittelemiäni tutkimusongelmia ja niitä kuvaavien ilmiöiden pääluokkia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 67): työn imu, työn tuunaaminen sekä työn vaatimukset ja voimavarat. Tallensin

haastattelut älypuhelimien sanelimella, ja litteroin eli puhtaaksikirjoitin äänitteet sanasanaisesti jatkotyöstöä varten. Koska tutkimusmetodini teemahaastatteluaineiston osalta on laadullinen, teoriaohjaava sisällön analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133), jossa keskityn nimenomaisesti haastatteluissa esiin tulleisiin sisältöihin, enkä esimerkiksi keskusteluanalyysille tyypillisiin merkityksiin, litteroinnin tarkkuudeksi riitti puhutun sisällön kirjoittaminen sellaisenaan puhtaaksi. (Eskola 2015, 138–140; Ruusuvuori 2011, 424–427.) Analysoitavaa raakatekstiä kertyi yhteensä 80 A4-liuskan verran (sarkaimet 2,5 cm, fontti Times New Roman, koko 12 ja rivinväli 1,5).

Puolivälissä tutkimusjaksoa irtisanoutuneille kahdelle työntekijälle teettämäni haastattelut sisälsivät samat teemat kuin tutkimuksen lopussa suorittamani teemahaastattelut. Teemojen alle olin tuolloin puolivälissä tutkimusjaksoa kirjoittanut auki tarkkoja kysymyksiä, jotka kävin läpi molempien haastateltavien kanssa lähestulkoon samassa järjestyksessä ja samalla tarkkuudella. Tarkkoja, valmiita kysymyksiä läpikäydessäni minulle muodostui käsitys siitä, millaisiin suuntiin teema haastattelua ja vastauksia ohjaa. Moni ennalta valmistelemistani yksityiskohtaisista kysymyksistä osoittautui sinänsä turhiksi, että niistä keskusteltiin jo laajemman kysymyksen alla. Näiden kokemusten pohjalta jäsensin tutkimuksen lopun teemahaastattelurungon näiden samojen kolmen teeman ympärille, mutta jätin valmiit kysymykset kirjoittamatta. Sen sijaan käytössäni oli vain teemakohtaiset asiasanat muistin tueksi.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 65) toteavatkin osuvasti, ettei tutkimuksen suunnittelu ole suinkaan kertakaikkinen tapahtuma, vaan suunnittelun tarve toistuu jatkuvasti tutkimusprosessin edetessä. Näin ollen nämä puolivälissä tutkimusjaksoa toteuttamani kaksi haastattelua toimivat ikään kuin harjoitustilanteina lopun teemahaastatteluja varten. Tutkimuksen lopun teemahaastatteluissa käyttämäni jäsennelty teemahaastattelurunko on liitteenä tutkielman lopussa. Teemahaastattelujen avulla keräämäni aineiston analysoin kokonaisuutena, ja näin ollen analysoinnin kohteena on yhteensä kahdeksasta haastattelusta kertynyt litteroitu aineisto.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Keräämäni teemahaastatteluaineiston olen analysoinut laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tarkemmin sanottuna käytössäni olivat deduktiivista ja abduktiivista päättelylogiikkaa hyödyntävän teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinot, jossa ajatteluprosessia ohjaavat vuoroin

aineisto ja vuoroin aiempi teoria (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–113, 132–133). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että etenin aineiston analyysivaiheessa aluksi aineistolähtöisesti. Litteroinnin jälkeen silmäilin ensiksi aineiston vielä kertaalleen läpi, ja tämän jälkeen aloitin systemaattisemman lukukerran, jonka aikana merkitsin aineistosta sellaisia ajatuskokonaisuuksia, joiden sisältö tuntui kiinnostavalta tutkimuskysymysteni valossa, ja jotka tuntuivat toistuvan haastattelusta toiseen.

Merkitsemisessä käytin keltaista korostusväriä työn imua tukevien tekijöiden tunnistuksessa, sinistä korostusväriä työn imua estävien tekijöiden kartoittamisessa ja oranssia korostusväriä työn tuunaamiseen liittyvien ajatusten poimimisessa. Analyysiyksikkönä käytin siis ajatuskokonaisuuksia, jotka muistini tueksi poimin erilliseen tiedostoon omiin kategorioihinsa: työn imua tukevat seikat, työn imua estävät seikat ja työn tuunaaminen. Kun olin poiminut mielestäni tärkeimmät ajatuskokonaisuudet ylös, redusoin ne, eli muodostin niistä pelkistettyjä ilmauksia kussakin kategoriassa. (2018, 122.)

Redusoinnin jälkeen aloitin muodostamieni pelkistettyjen ilmausten klusteroinnin eli ryhmittelyn. Ryhmittelyvaiheessa siirryin aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä aiempaan teoriaan nojautuvaan sisällönanalyysiin. Tässä vaiheessa käsitteellistin työn imuun liittyvät redusoinni poiminat työn vaatimusten ja työn voimavarojen -mallin avulla ja työn tuunaamista käsittelevän aineiston sitä selittävän aiemman teorian pohjalta. Tämän abstrahointivaiheen aikana jäsensin analysoimani aineiston hieman eri tavoin työn imun ja työn tuunaamisen osalta. Työn imua käsittelevän aineiston ryhmittelin siten, että jäsensin pelkistetyt ilmaukset samojen kategorioiden mukaisiin alaluokkiin, niitä yhdisteleviin yläluokkiin ja vielä näitä kaikkia yhdistäviin luokkiin. Työn tuunaamisessa käsitteellistin alkuperäisilmaukset ja niistä johdetut pelkistetyt ilmaukset suoraan teoriasta määritettyjen yläluokkiensa alle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.) Tällä tavoin analysoituna pystyin määrittelemään mihin voimavaroihin työn tuunaustoimet kohdistuivat, millaiset voimavarat tukevat työyhteisön työn imua ja mitkä puolestaan ovat niitä työn kuormitusvaatimuksia, jotka estävät työyhteisön työn imua.

Työn imun edistäviä ja estäviä seikkoja esittelevissä taulukoissa olen tyytynyt esittelemään vain pelkistetyt ilmaukset alkuperäisten analyysiyksikköjen eli ajatuskokonaisuuksien sijasta. Tulosten esittelyssä, sekä työn tuunausta erittelevässä että työn imua käsittelevissä kappaleissa, käytän kuitenkin näitä ajatuskokonaisuuksia havainnollistavina sitaatteina

pohdintani tukena. Aineiston yhteyden alkuperäisdataan säilyttääkseni olen määrittänyt vastaajille umpimähkäisesti tunnukset kirjain-numero-yhdistelmien X1–X8 välillä. Tunnus ei ole millään tavoin sidoksissa haastattelujärjestykseen.

4.4 Tutkijan rooli

Roolini tutkijana on kutakuinkin toimintatutkimuksessa määritetyn toimija-tutkijan kaltainen. Toimija-tutkija kehittää omaa työtään tutkivalla otteella, ja hänellä on käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan. Toimija-tutkijan alulle panema tutkimus lähtee halusta selvittää, voisiko asioita tehdä toisin tai entistä paremmin. Toimija-tutkijan haasteena usein on tutkijan roolin omaksuminen itselleen tutussa ympäristössä. (Huovinen & Rovio 2008, 94–95.) Itselläni tutkijan rooliin asettumista helpotti tausta, josta tutkimuksen tekoon lähdin. Ennen tutkimustyön alkua olin ollut lähes kaksi vuotta pois työelämästä, ensin perhevapaalla ja tämän jälkeen opintovapaalla, joka jatkui vielä koko nelikuukautisen tutkimusjakson ajan. Tämä asetelma mahdollisti mielestäni hedelmällisen tilanteen tutkimuksen teolle, jossa minulla tutkijana oli hyvä tuntemus tutkittavasta kohteesta, mutta samalla riittävä etäisyys tutkijana toimimiseksi. Tutkijan roolini tässä tutkimuksessa oli hyvin aktiivinen: osallistuin sekä kenttätöön muutosprosessiin työn tuunaamisen intervention toteuttajana ja sparraajana säännöllisillä tapaamisilla että toimin aineistonkeruun välineenä ja kerätyn aineiston tulkitsijana.

Väistämätöntä on, että aiemmat kokemukseni, havaintoni ja omakohtainen suhde tutkittavaan työyhteisöön on osaltansa vaikuttanut keräämästäni aineistosta tekemiini havaintoihin ja niistä muodostamiini tulkintoihin (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 15).

4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kaikkia tutkimukseeni liittyviä haastattelu- ja mittaustilanteita sekä koko tutkimustani ohjaavat formaalis–legaaliset lait ja eettiset säännöt (Hirsjärvi & Hurme 2001, 101). Juridiset, moraaliset ja eettiset standardit suojelevat haastateltavien oikeuksia sekä asettavat minut haastattelijana vaitiolovelvolliseksi yksityiskohtaisen sisällön suhteen. Anonymiteetin mahdollisimman pitkälle säilyttääkseni olen poistanut tutkielmaani sisällyttämistäni

aineistoesimerkeistä tunnistamista helpottavat tekijät. Kokonaisuudessaan haastattelumateriaalia analysoidessani olen pyrkinyt yksilöllistämisen sijaan löytämään työyhteisössä yhteisesti jaettuja kokemuksia ja ajatuksia, joiden pohjalta työyhteisöä koskevien yleistysten ja tulkintojen tekeminen on mahdollista.

Kesken tutkimusjakson tapahtuneet työntekijälähtöiset irtisanoutumiset asettivat tutkimukseni ja minut tutkijana vaikean kysymyksen äärelle: kuinka esitellä totuudenmukaisesti työyhteisön työn imussa tapahtunut muutos siten, ettei yksikään tutkimukseen osallistunut henkilö kokisi yksityisyytensä loukatuksi? Vaikka se mittausaineisto, jossa vastaajina on samat kuusi työyhteisön jäsentä kuin loppumittauksessakin, on tutkimustuloksen luotettavuuden kannalta koherentimpi aineisto, on alkuperäisen aineiston tulosten vertailu tutkimuksen kohteena olevan yrityksen kannalta merkityksellistä ja siksi perusteltu osio myös tässä tutkielmassa.

Alkuperäisen aineiston pohjalta laskettu työyhteisön työn imun summan keskiarvon muutos kertoo nimenomaisesti siitä muutoksesta, joka työyhteisön työn imussa on käytännössä tapahtunut tutkimusjakson aikana. Se muutos on tutkimuksen kohdejoukon työyhteisössä todellisuutta, vaikka tutkimusasetelman valossa tulos antaakin virheellisen vaikutelman aktiivisen työn tuunaamisen vaikutuksesta työn imuun. Nimellisinä täytettyjen lomakkeiden ansiosta kahden irtisanoutuneen työntekijän vastauslomakkeet olivat erotettavissa muista vastauksista. Näiden kahden mittauslomakkeen erottamiselle muusta mittausaineistosta pyysin luvan irtisanoutuneilta. Varmistuakseni tulosten esitystapaa koskevien ratkaisujeni eettisestä kestävyydestä tarjosin kummallekin irtisanoutuneelle mahdollisuuden tutkielmani oikolukuun ja kommentointiin ennen työn lopullista valmistumista.

Tulosten esitystavan valintaa tukee myös tutkittavan ilmiön luonne. Työn imu kuvaa yksilöllistä korkeasti virittynyttä työhyvinvoinnin tunnekokemusta. Työn imu ei siis ole yksilön pysyvä ominaisuus, vaan kyseessä on subjektiivinen kokemus, joka syntyy yksilössä suhteessa hänen omaan työhönsä. Tutkimuksessani mitattu työn imun kokemus ei siis ole millään tavalla yksilöä leimaava ominaisuus.

Laadullisen tutkimuksen prosessiluonteen korostaminen sävyttää omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua. Kun olen itse tutkijana ollut samalla myös aineistonkeruun väline, on odotettavaa, että näkemykseni ja tulkintani ovat kehittyneet pitkin matkaa. Myös

tutkittavaan ilmiöön, työyhteisössä ilmenevään työn imuun, liittyy omat muuntuvat ominaispiirteensä, jotka ovat edellyttäneet joustavuutta tutkimusprosessilta. Näin ollen tutkimuksen kannalta on tärkeää, että olen tiedostanut, minkälaista vaihtelua minussa itsessäni, aineistonkeruumenetelmissä tai tutkittavassa ilmiössä on tapahtunut. (Kiviniemi 2015, 84.)

Tutkimuksessa käyttämäni työn imun mittaristo on validoitu, ja työn imun viitearvoille on kattava tilastollinen pohja. Näin ollen olen analysoinut tutkimuskohteen työn imua validoidusti mitatulla ja tilastollisesti vertailukelpoisella aineistolla. Teemahaastattelut ja niiden sisällönanalyysin olen suorittanut hyvän tieteellisen tavan mukaisesti. Sekä mittarin käyttö ja sen pohjalta tehty analyysi että laadullinen sisällönanalyysi teemahaastattelumateriaalista on kuvattu raportissa yksityiskohtaisesti ja kattavasti. Läpinäkyvän kuvauksen ansiosta tutkimus on toistettavissa missä tahansa työyhteisössä ja tulokset ainakin jossain määrin yleistettävissä vastaavissa tietotyön ympäristöissä.

5 Työn tuunaamisesta työn imuun

Tässä kappaleessa jäsentelen haastatteluaineistoa asettamieni tutkimuskysymysten näkökulmasta. Määrällisen tutkimusaineiston analyysin tuloksia käyn läpi kappaleessa 5.1. Työn tuunaamista käsittelevässä kappaleessa 5.2 erittelen aineistolähtöisesti haastatteluaineistosta tekemääni analyysiä ja sen keskeisiä tuloksia. Aineistosta analysoimiani työn imuun vaikuttavia tekijöitä käyn läpi teoriaohjaavasti kappaleissa 5.3 ja 5.4. Tulosten esittelyn ja niitä jäsentävän pohdinnan tukena käytän aineistosta poimimiani sitaatteja. Sitaattien tunnisteet olen määrittänyt täysin satunnaisesti, eivätkä ne siis ole sidoksissa haastattelujen toteutusjärjestykseen.

5.1 Työn imun mittaustulokset

Tutkimuksen alussa ja lopussa toteutetuissa työn imun mittauksissa käytin Hollannissa kehitettyä Utrecht Work Engagement Scale (UWES) työn imun arviointimenetelmän 17-kohtaista UWES 17 -kyselyä (Schaufeli & Bakker 2003; Hakanen 2009). UWES 17 -kysely mittaa kolmea työn imun ulottuvuutta: tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Työn imusta on kyselyn avulla mahdollista laskea neljä keskiarvoihin perustuvaa tunnuslukua: erikseen tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen ulottuvuuksille ja kokonaisuutena työn imun summamuuttujalle. Yksilökohtaiset keskiarvot on saatu laskemalla yhteen kunkin asteikon vastausten pistemäärät ja tämän jälkeen jakamalla saatu summa kyseisen asteikon väittämien lukumäärällä.

Kohdejoukkona olevan työyhteisön yhteisen työn imun tason ja arvot eri ulottuvuuksille olen määrittänyt laskemalla keskiarvot eri tunnusluvuille kaikkien vastanneiden yksilökohtaisia tunnuslukuja käyttäen. Tutkimuksen kohdejoukosta laskettuja keskiarvoja on tämän jälkeen ollut mahdollista verrata vertailukelpoisen tutkimusaineiston viitearvoihin. (Hakanen 2009, 44.) Työn imu -menetelmän viitearvot pohjautuvat Työterveyslaitoksen monipuoliseen tutkimusaineistoon (n=8361), joka koostuu eri alojen työntekijöiden työn imun mittaustuloksista. Tutkimukseni mittaustulosten vertailuaineistoksi olen valinnut opetusvirasto-aineiston alaluokan *muu ylempi toimihenkilö*, sillä koen tämän luokituksen istuvan riittävän hyvin luovan tietotyön raameihin. (Hakanen 2009, 35–41.)

Tehdyistä mittauksista laskin työyhteisön työn imun summalle keskiarvot sekä lähtötasolle (tammikuu) että aktiivisen työn tuunaamisen jakson päättymishetkelle (touko–kesäkuu). Näitä keskiarvoja tarkastelemalla pystyin arvioimaan työyhteisön keskimääräistä työn imussa tutkimusaikana tapahtunutta muutosta ja lisäksi vertaamaan keskiarvoja vastaaviin viitearvoihin sekä sijoittamaan keskiarvot normitetuille työn imun tasoille (Hakanen 2009, 35–36, 41).

UWES 17 -kyselyssä tarmokkuutta arvioidaan kuudella väittämällä, omistautumista viidellä ja uppoutumista kuudella väittämällä. Kaikissa väittämissä vastausvaihtoehdot ovat nollasta (en koskaan) kuuteen (päivittäin). Työn imun teoriassa tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyden ja lannistumattomuuden kokemuksia työssä ja lisäksi halua panostaa työhön. Korkeat pisteet tarmokkuudesta kuvastavat sitä, että henkilö on pääsääntöisesti innostunut, sisukas ja energinen työssään. Kyselyssä tarmokkuutta arvioidaan seuraavilla väittämillä: TA1 Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni, TA2 Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni, TA3 Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin, TA4 Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan, TA5 Olen hyvin sinnikäs työssäni ja TA6 Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin.

Omistautumista edustaa kokemus työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta. Lisäksi innokkuuden, inspiraation ja ylpeyden omaa työtään kohtaan ajatellaan kuvastavan omistautuneisuutta. Korkeat pisteet omistautumista mittaavissa väittämissä kertovat siitä, että työntekijä kykenee samaistumaan työhönsä ja kokee tekemisensä merkitykselliseksi ja tuntee ylpeyttä tekemäänsä työtä kohtaan. UWES 17 -kyselyssä omistautumista mitataan viidellä väittämällä: OM1 Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus, OM2 Olen innostunut työstäni, OM3 Työni inspiroi minua, OM4 Olen ylpeä työstäni ja OM5 Minulle työni on haastavaa. Uppoutumista luonnehtii puolestaan syvä keskittyneisyyden tila, työhön paneutuneisuus ja näistä koettu nautinto. Korkeat pisteet uppoutumista kuvaavissa väittämissä kertovat, että henkilö on usein tyytyväisenä syventynyt ja uppoutunut työhönsä. Kysely kartoittaa uppoutumisen tilaa seuraavilla väittämillä: UP1 Työskennellessäni unohdan ajan kulun, UP2 Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni, UP3 Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni, UP4 Olen täysin uppoutunut työhöni, UP5 Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan ja UP6 Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut. (Hakanen 2009, 10–11.)

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että vaikka työn imu on suhteellisen pysyvä tila, jonkin asteista päiväkohtaista muutosta siinä kuitenkin tapahtuu (Hakanen 2009, 12). Näin ollen mittausajankohdalla voi olla tulosten kannalta jonkin verran vaikutusta, joka ei kuitenkaan välttämättä kerro työn imun tasossa tapahtuneesta pitkäaikaisesta muutoksesta. Tutkimukseni lähtötason mittauksen teetin kaikille kahdeksalle vastaajalle samanaikaisesti tammikuun lopussa, maanantaisena aamupäivänä. Tutkimuksen lopussa olleet mittaukset suoritin vaihteittain teemahaastattelujen yhteydessä touko–kesäkuun vaihteessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että olen kerännyt jälkimmäisen työn imun mittaustulokset yksitellen vastaaja kerrallaan, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että viikonpäivä (ma–ke) ja tarkka kellonaika (8.30–12) on ollut kaikille eri. Koska työn imu, kuten työhyvinvointi yleensä, on subjektiivinen kokemus ja samassa hetkessäkin osallistujille eri, uskon, ettei jälkimmäisen mittauksen ajankohdan vaihtelevuudella ole lopulta ollut merkittävää vaikutusta tutkimustuloksiin.

Ensimmäinen mittaus

Ensimmäiseen mittaukseen tammikuun lopussa osallistui kahdeksan vastaajaa. Neljän kuukauden mittaiseksi määritellyn tutkimusjakson puolivälissä kaksi työntekijää irtisanoutui. Tämän vuoksi olen määrittänyt keskiarvot tunnusluvuille käyttäen kahta aineistoa. Toinen aineisto koostuu kaikkien ensimmäisellä kerralla mittaukseen osallistuneiden vastauksista. Taulukoissa käytän tästä aineistosta nimitystä Ia (esitelty taulukossa 1). Toisessa aineistossa puolestaan olen laskenut tunnusluvut vain niiden henkilöiden vastauksista, jotka olivat läsnä myös loppumittauksessa. Tämän aineiston olen nimennyt Ib:ksi (esitelty taulukossa 2).

Mittaus, 1/2018 (n=8)	Ia	Vaihteluväli	Työn imun taso	Viitearvo
Tarmokkuus	4,40	2,50–5,67	Kohtuullinen (3,86–4,80)	4,54
Omistautuminen	4,00	1,00–5,60	Matala (2,31–4,00)	4,74
Uppoutuminen	3,92	2,00–5,33	Kohtuullinen (3,11–4,10)	4,10
Työn imun summa	4,11	2,24–5,29	Kohtuullinen (3,82–4,58)	4,44

Taulukko 1: Työn imun lähtötason mittaus, jossa mukana kaikki vastaajat.

Mittaus, 1/2018 (n=6)	Ib	Vaihteluväli	Työn imun taso	Viitearvo
Tarmokkuus	4,83	3,33–5,67	Keskimääräistä korkeampi (4,81–5,30)	4,54
Omistautuminen	4,57	1,0–5,60	Kohtuullinen (4,01–5,00)	4,74
Uppoutuminen	4,39	2,17–5,33	Keskimääräistä korkeampi (4,11–5,00)	4,10
Työn imun summa	4,60	2,24–5,29	Keskimääräistä korkeampi (4,59–5,15)	4,44

Taulukko 2: Työn imun lähtötason mittaus, jossa mukana vain ne vastaajat, jotka osallistuivat myös lopputason mittaukseen.

Perustelin aiemmin kahden aineiston tarpeellisuuden todellisuudessa työn imussa tapahtuneen muutoksen havaitsemiseksi. Vaikka aineisto Ib on tieteellisesti validimpi aineisto tutkimustehtävääni ajatellen, on äärimmäisen tärkeä huomioda myös tosiasiaa tutkittavassa työyhteisössä tapahtunut työn imun muutos. Kuten arvata saattaa, pienessä työyhteisössä pienetkin asiat voivat aiheuttaa merkittävän muutoksen niin tilastollisesti kuin käytännössäkin. Kun yksilö pohtii työpaikan vaihtoa, sille on luonnollisesti olemassa monia syitä. On suurta viisautta tunnistaa itsessään tarve uudistukselle ja sitäkin suurempaa rohkeutta siirtyä ajatuksista tekoihin. Ei ole yksilön eikä työyhteisön etu, mikäli työntekijä ei koe olevansa oikeassa, itselleen sopivassa työssä. Taulukossa 1 kuvattu omistautumisen tunnusluku antaa osviittaa lähtöaikeista vastaajien keskuudessa. Kokonaisuudessaan aineisto Ia kuvaa työyhteisöä, jonka työn imun taso on keskiarvoisesti ”kohtuullinen” ja samalla hyvin polarisoitunut. Eri tunnuslukujen sisällä on voimakasta yksilökohtaista vaihtelua, erityisesti omistautumisen ulottuvuudessa. Kaiken kaikkiaan aineistoa Ia käyttäen kaikki tunnusluvut jäävät hieman alle vertailuryhmän viitearvojen.

Aineiston Ib tunnusluvut eroavat merkittävästi aineistosta Ia. Muuttunut tilanne näkyy tilastollisesti kohentuneina arvoina. Työyhteisön työn imun summa nousi työn imun tason normitukseen verrattuna kohtuullisesta keskimääräistä korkeammaksi (+0,49). Omistautumisen keskiarvo koheni odotetusti matalasta kohtuulliseen (+0,57). Vaihteluväli yksittäisissä keskiarvoissa ulottuvuuden sisällä ei sen sijaan kaventunut. Uppoutumisen (+0,47) ja tarmokkuuden (+0,43) ulottuvuuksissa tapahtui summien nousujen sisällä myös

hienoista keskiarvojen vaihteluvälien kaventumista. Kaikkiaan aineiston Ib tunnusluvut omistautumisen ulottuvuutta lukuun ottamatta ovat hieman vertailuryhmän keskiarvoja korkeampia. Tämän aineiston valossa työn imun lähtötaso oli varsin hyvällä mallilla sen ollessa viitearvoihin verrattuna keskimääräistä korkeampi.

Toinen mittaus

Aineistoon Ib verrattuna työn imun lopputason mittauksen (aineisto II) vastauksista lasketun työyhteisön työn imun summa hienoisesti kasvoi (+0,02) tammikuun mittauksesta.

Tarmokkuus lisääntyi (+0,14) ja kokemus uppoutumisestakin hieman kehittyi (+0,08). Sen sijaan omistautumista koettiin jonkin verran vähemmän (-0,20) kuin tammikuussa.

Lopputason mittauksen tunnusluvut on esitelty taulukossa 3.

Työn imun tason normituksiin sovitettaessa aineistot Ib ja II ovat yhteneväiset. Tasoille sijoittuminen on kuvattu taulukossa 5. Aineistojen Ib ja II vertailua tämän tutkimuksen ja tutkimuskysymysten näkökulmasta voidaan pitää tieteellisesti pätevämpänä, sillä vertailtavat tunnusluvut on määritelty molemmissa aineistoissa samojen vastaajien vastauksista. Sen sijaan aineistojen Ia ja II vertaaminen kertoo muutoksesta, jonka työyhteisön keskiarvoinen työn imu on kokenut käytännössä tutkimusjakson aikana tammikuusta kesäkuuhun. Näitä aineistoja verratessa työn imun summa nousi +0,51, tarmokkuus +0,57, uppoutuminen +0,55 ja omistautuneisuus +0,37.

Mittaus, 5–6/2018 (n=6)	II	Vaihteluväli	Työn imun taso	Viitearvo
Tarmokkuus	4,97	4,33–5,33	Keskimääräistä korkeampi (4,81–5,30)	4,54
Omistautuminen	4,37	1,40–5,20	Kohtuullinen (4,01–5,00)	4,74
Uppoutuminen	4,47	3,50–5,33	Keskimääräistä korkeampi (4,11–5,00)	4,10
Työn imun summa	4,62	3,18–5,24	Keskimääräistä korkeampi (4,59–5,15)	4,44

Taulukko 3: Työn imun lopputason mittaus.

Yksittäisten mittauslomakkeiden ja niissä tutkimusjakson aikana tapahtuneiden muutosten tarkastelu antaa yksityiskohtaisemman kuvan siitä, mistä työyhteisön keskiarvoiset työn imun tunnusluvut ovat muodostuneet. Tässä tarkastelussa olen käyttänyt vertailussa vain aineistoja Ib ja II. Tutkimusjakson aikana kahdella vastaajalla kuudesta työn imun yhdistelmämuuttujan summa on noussut (+0,12 ja +0,94). Lopuilla vastaajilla työn imun summa oli puolestaan laskenut (-0,05–0,56). Sen sijaan tarmokkuus oli noussut puolella vastaajista (+0,16–1,00), laskenut kahdella (-0,17–0,34) ja pysynyt muuttumattomana yhdellä. Uppoutumisen kokemus oli noussut neljällä (+0,33–1,33) ja laskenut kahdella (-0,50–1,33). Tunnusomaista vaikutti olevan omistautuneisuuden lasku (-0,20–0,80), jota oli tapahtunut viidellä kuudesta. Silti ulottuvuuden sijoitus normiasteikolla on kuitenkin edelleen ”kohtuullinen”.

Omistautumisen ulottuvuuden pääasiallisesti negatiivisen kehittymisen vuoksi koin tärkeäksi tarkemmin tarkastella tämän kohdan väittämiin kirjattuja vastauksia. Mitään kovin yksioikoista tulosta tai päätelmää ei annetuista vastauksista pystynyt johtamaan, mutta kolmella vastaajalla niistä viidestä, joilla omistautuneisuuden tunnusluku oli laskenut, muutos oli tapahtunut kohdissa: ”Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus” sekä ”Olen innostunut työstäni”. Tämän havainnon, kuten muidenkin työn imun tunnuslukujen, arvioinnissa teemahaastatteluaineiston merkitys korostuu.

Mittaukset Ia, Ib & II	N	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työn imun summa
Vertailuryhmä	250	4,54	4,74	4,10	4,44
Mittaus Ia	8	4,40	4,00	3,92	4,11
Mittaus Ib	6	4,83	4,57	4,39	4,60
Mittaus II	6	4,97	4,37	4,47	4,62

Taulukko 4: Työn imun alku- ja loppumittausten tulokset kootusti vertailuryhmän viitearvojen kanssa.

Työn imun taso	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työn imun summa
Hyvin matala				
Matala		Ia		
Kohtuullinen	Ia	Ib, II	Ia	Ia
Keskimääräistä korkeampi	Ib, II		Ib, II	Ib, II
Korkea				

Taulukko 5: Työn imun alku- ja lopputason mittaukset molemmilla otannoilla työn imun tason normitusten mukaisesti sijoiteltuina.

Näiden tulosten valossa kevään mittaan läpi käydyn intervention vaikutusta työn imuun on vaikea osoittaa. Muutos työyhteisön keskiarvoisessa työn imun summassa on verrattain pieni, vaikkakin keskiarvoisesti työyhteisön kannalta positiivinen. Tunnuslukujen sisällä muutosta oli tapahtunut molempiin suuntiin eikä siksi selvää syy-yhteyttä interventioon ole mahdollista löytää. Uskonkin, että pääosin tuloksissa on kyse normaalista työn imun tason vaihtelusta, mikä puolestaan on täysin subjektiivinen ja tilannesidonnainen kokemus. Sen sijaan organisaation henkilöstössä tutkimusaikana tapahtunut muutos vaikutti työyhteisön keskiarvoiseen työn imuun merkittävästi.

Kaiken kaikkiaan jälkimmäisen työn imun mittauksen mukaan työyhteisön keskiarvoinen työn imun taso on keskimääräistä korkeampi, kuten myös tarmokkuuden ja uppoutumisen ulottuvuuksienkin. Näin ollen työn imun taso tuntui olevan verrattain mallikkaalla tasolla jatkon kehittämistyötä ajatellen.

5.2 Työn tuunaaminen – mitä tehtiin ja mitä siitä seurasi

Aktiivisen työn tuunaamisen jakso käynnistyi tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä tammikuun lopussa heti ensimmäisen työn imun mittauksen jälkeen. Johdatin tutkittavat aiheen pariin esittelemällä työn tuunaamisen käsitteen ja ohjeistin luettavaksi eri lähteistä kokoamani aihetta käsittelevän materiaalin. Pyysin jokaista aloittamaan aktiiviseen työn

tuunaamiseen perehtymisen Työterveyslaitoksen INSPI-tutkimushankkeen pohjalta syntyneen Työn tuunaajan inspiraatiokirjan avulla, jossa on tuunaamisen tueksi suunniteltu kolmen viikon ohjelma. Kerroin osallistujille, että minuun saa olla yhteydessä, missä tahansa aiheeseen liittyvässä kysymyksessä, ja tämän lisäksi sovimme säännöllisistä, noin kuukauden välein toteutettavista sparraustapaamisista.

Teemahaastattelujen pohjalta tekemäni analyysin mukaan työn tuunauksen tueksi kokoamaani kirjallista materiaalia oli käytetty työn tuunaamisen tukena vaihtelevasti. Osa oli aloittanut työn tuunaamisen inspiraatiokäsikirjan ohjelmaa noudattaen ja lisäksi lukenut tai vähintään silmäillyt läpi kaiken materiaalin vinkkaamiani oheislukemistoja myöten. Osa oli noudattanut ohjelmaa jonkin verran, ja osalla taustamateriaali oli jäänyt kutakuinkin kokonaan hyödyntämättä. Synä erilaisten lähestymistapojen taustalla esiin nousivat erityisesti kiire, henkilökohtaiset seikat ja kokemus tutkimuksen huonosta ajankohdasta.

Käytän jatkossa teemahaastatteluaineistosta poimimiani ajatuskokonaisuuksia eli käyttämiäni analyysiyksiköitä tulosten esittelyn ja niitä jäsentävän pohdinnan tukena.

X7: ”Kyl mä luin ne kaikki materiaalit läpi ja silmäilin ne lisämateriaalit, et yritin jotenkin ottaa ne sillai haltuun, jotenkin etten mä vaan kuvittelis tietäväni mitä sil työn tuunaamisella tarkotetaan.”

X3: ”Se on tavallaan ollut mahdollista aina ja siitä ollaan selkeesti innostuttu.”

X1: ”En pystyny keskittyä siihen sillä tavalla, kun olis tarvinu, vaan mä koin, et nyt tulee taas vaan lisää tekemistä ja tähän menee aikaa ja mä en pysty tekee tätä työaikana, koska en ehdi.”

Alkuun pääsemisen jälkeen työyhteisössä tuunattiin työtä pääsääntöisesti itsenäisesti. Joka toinen viikko aihe nostettiin suunnitelmallisesti esille osana viikkopalaveria. Tällöin toiveena oli keskustelu työyhteisön jäsenten tekemästä tuunaamisesta ja hyväksi havaittujen käytäntöjen jakaminen. Tämän lisäksi työn tuunaaminen pilkahteli arkisissa keskusteluissa.

X3: ”Pilkkeenä siellä täällä, semmosina heitoina ja kyllä se niinku nousi siinä arjen puheissa esiin, et no niin, nyt mä tuunaan työtä. Kyl se varmasti oli kaikilla siellä alitajunnassa koko ajan.”

X5: ”Mun mielestä täällä on ihmiset miettiny enemmän asioita ja sellanen tietty kunnioitus toisia kohtaan on kasvanut. Se on äärimmäisen hyvä, et me tehdään sitä.”

X7: ”Paljon vähemmän näkynyt, mitä olisin toivonu. Sun potkimana ollaan puhuttu tavallaan niitä, mitä ne yhteiset tavoitteet vois olla, mut ei o sit mitään konkreettista niiden eteen vielä tapahtunut.”

Työn tuunaaminen voidaan jaotella kohdistuvaksi kolmeen eri ulottuvuuteen (Hakanen ym. 2012, 12–14): työn rakenteellisten voimavarojen lisäämiseen, työn sosiaalisten voimavarojen lisäämiseen ja työn vaatimusten lisäämiseen. Suurin osa tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä asetetuista yksilöllisistä tavoitteista kohdistui työn rakenteellisten voimavarojen lisäämiseen, ja niissä erityisesti yksilöllisten voimavarojen vahvistamiseen. Oman työn hallinnan tilan tavoittelu näyttäytyi keskeisessä roolissa. Sosiaalisten voimavarojen lisäämispyrkimyksistä oli kahdenlaista kokemusta. Sen sijaan kukaan työyhteisössä ei ollut pyrkinyt lisäämään työnsä haasteellisuutta. Keskeisimmät ja toistuvasti esiintyneet tavoitteet on esitelty kuviossa 5.

Yläluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäinen ilmaus (esimerkkiotteet)
Työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen	Tavoittamattomuus vapaa-ajalla	<i>"Et täs on myös sellasta rajojen asetantaa, et sul on työpäivä ja sinä aikana tehdään ja that's it."</i> (X3)
	Informaatioergonomian kehittäminen	<i>"Oon ainakin piilottanut puhelimesta kaikki postit ja skypeet kauas piiloon, et jos mä luen ne, niin mä teen sen tarkoituksella."</i> (X1)
	Suunnitelmallisuuden lisääminen	<i>"Oon myös saanu tehostettuu sitä työpäivää semmosella paremmalla suunnittelulla, et varmasti saan työpäivien aikana nyt paljon enemmän aikaan."</i> (X4)
	Realistiset päiväkohtaiset tavoitteet itselle	<i>"Kun oli oikeesti kirjannu niit tehtävii, niin kyllähän niit sit osas ja ehti toteuttaakin."</i> (X2)
	Oman työn ja työrauhan arvostaminen	<i>"Et sanois, et jos on aatellu, et tekee nyt jotain eikä sillai, et jos joku kysyy, voitko tehdä, niin sit on heti sillai no okei."</i> (X7)
	Oman tilan ottaminen	<i>"Mä en salli enää sitä, et kuka tahansa voi keskeyttää mut milloin tahansa, et mulla on ihan yhtäläinen oikeus kuin muillakin sanoo, et ei nyt."</i> (X4)
	Oman tuottavuuden tilan tunnistaminen	<i>"Mulle varmaan se tapa tehdä töitä, oon siihen yrittäny kiinnittää huomioo, et teenks mä niitä fiksusti vai en, koska mun iso ongelmahan on se, etten mä tee fiksusti töitä."</i> (X5)
Työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen	Sosiaalisuuden vahvistaminen	<i>"On ollu se, et olis sillai sosiaalisesti rohkeempi ja vahvempi ja pyrkis semmosiin tilanteisiin, vaikka mä en just ite kaipais semmost sosiaalist kanssakäymist."</i> (X7)
	Palautteen pyytäminen	<i>"Et mä pyrin näit aukkokohtia jotenkin niihin kehittää sitä omaa osaamista ja mä vähän kyselinkin, et haluisin saada palautetta näistä ja näistä asioista."</i> (X2)

Kuvio 5: Työyhteisössä asetettuja tavoitteita työn tuunaamiseksi.

Moni yksilöllisistä tuunaustavoitteista kohdistui tavalla tai toisella työn ja tiedon hallintaan. Informaatioergonomian tunnistaminen kehittämiskohteena on merkittävää niin työyhteisön kuin koko organisaation kannalta. Kun työtä tehdään sidoksellisesti ja tiiviisti tiedon parissa, ei ole ollenkaan yhdentekevää, miten tietoa siirretään ja vastaanotetaan (ks. Franssila ym. 2014, 8). Monitehtäväisyyden ihannoinnista on työn kuormittavuuden ja tuottavuudenkin kannalta viisasta opetella pois. Kiirettä on virheellisesti totuttu pitämään tehokkaan toiminnan mittarina, mutta todellisuudessa useiden asioiden hoitaminen päällekkäin syö keskittymiskykyä ja lopulta myös aikaa.

Tietotyötä tekevässä asiantuntijaorganisaatiossa uudenlainen, keskittymiseen kannustava organisaatiokulttuuri on taatusti eräänlainen positiivisen kierteen tavoin vaikuttava tekijä. Kun työntekijä kokee, että hänellä on lupa keskittyä käsillä olevaan työtehtävään ja mahdollisuus sulkea kaikki muu ympäriltään näin tehdäkseen, jatkuvan tavoitettavuuden mielikuva hälvenee ja stressitaso laskee. Tämä puolestaan helpottaa keskittymistä entisestään ja lisää todellista tehokkuutta tekemiseen. Keskittynyt työntekijä on tuottavampi ja saa enemmän aikaan. Se puolestaan auttaa itselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, mikä puolestaan lisää onnistumisten kokemuksia työssä. Informaatioergonomian kehittäminen on takuulla koko työyhteisöä palveleva tavoite.

Ajatukset siitä, mitä työn tuunaaminen oikeastaan on, erosi työyhteisön sisällä jonkin verran. Toisaalta työn tuunaaminen nähtiin pienistä teoista koostuvana oman työn mielekkäämmäksi muokkaamisena ja toisaalta taas kaikesta aiemmasta tekemisestä poikkeavana, täysin uutena tekemisenä. Oivallusten jakaminen työyhteisössä koettiin hyödyllisenä, joskin toisen riemu arvokkaasta, uudesta vinkistä saattoi herättää jopa ihmetystä siitä, kuinka eri tavoilla ihmiset työnsä ja sen tekemisen tavat ymmärtävät.

X5: ”Se on varmaan sitä, et tekee työstänsä itselle mukavampaa ja asiakkaalle ja tehokkuusajattelua.”

X7: ”Et se pitäis olla erilaista, mitä on ennen tehnyt, jos niinku haluais saada siitä semmosen täyden hyödyn irti.”

X8: ”Mitkä on niinku itelle ihan ollu niinku itsestäänselvyyksiä, et jotta sä voit keskittyä yhteen hommaan, niin sä jätät ne muut pois.”

Aktiivisesti työtä tuunatessaan työyhteisön jäsenet tunnistivat toiminnan hyödyllisyyden ja arvon päivittäiselle työn tekemiselle verrattain yleisesti. Jaettu näkemys kuitenkin oli, että hetkellisistä oivalluksista on kokonaan uudenlainen työ ja matka uuden rutiinin syntymiseen. Kiireisessä arjessa työtä tehdään mieluiten rutiinilla, koska silloin työn koetaan olevan tehokasta. Omien rutiinien tarkastelu objektiivisesti on kuitenkin haasteellista ja yksin osittain mahdotontakin. Juuri tässä kohtaa yhteisten keskustelujen ja vertaisoppimisen merkitys

korostuu. Omia tapoja ja työn reflektointia olisi hedelmällisintä jakaa muiden kanssa, koska vain yhdessä keskustellen voi syntyä uusia ajatuksia. Uusien tapojen ja rutiinien syntyminen edellyttää usein myös sitä, että käytäntöjä hiotaan yhteisesti koko työyhteisön kesken.

Kun kyseessä on vahvasti sidoksellinen työ, yksilön kyky tuunata omaa työtään on rajallinen. Kaikkien tekemisellä ja tekemättä jättämisellä on vahva yhteys toistensa työhön. Kun tällaista tuunaustyötä tehdään, on selvää, että jokainen etenee omien työtehtävien suomissa rajoissa. Haastatteluaineistosta tulikin ilmi se, että silloin, kun itsellä olisi hyvä hetki jutella ja tarve kysyä neuvoa, ei aika usein ole yhtälailla sopiva muille. Pirstaleisuus ja monimuotoisuus työpäivissä ja -tehtävissä jakaa työyhteisön jäseniä fyysisesti ja psyykkisesti eri tiloihin. Yhteisten keskustelujen käyminen jää tällöin pitkälti sovittujen palaverien varaan, ja usein niissä hetkissä taannoiset oivallukset tai keskustelun tarpeet ovat saattaneet jo unohtua.

X3: ”Sitä on kuitenkin siinä niin siinä arjen tekemisessä, että just se että vanhoista tavoista on vaikeempi oppia pois, kun tuoda ehkä uusia tilalle.”

X2: ”Aika paljonkin kyllä mä näen eri tavalla siinä sitten hetkessä, mut sit en oo ihan varma, et kuinka hyvin ne jäi sit mieleen ja että tuliko sieltä kuinka paljon hyviä käytäntöjä.”

Varsinaisia yhteisiä tavoitteita ei työyhteisössä aktiivisen työn tuunausjakson aikana asetettu, mutta tuntuma jonkinasteisesta jaetusta ajattelutapojen muutoksesta syntyi. Eri yhteyksissä oli käyty yhteistä keskustelua työn ja vapaa-ajan erottamisesta omaa jaksamista ja palautumista tukevana toimintana. Puutteet informaatioergonomiassa tunnistettiin yksilötasoisien tavoitteiden pohjalta yhteiseksi ongelmaksi. Lisäksi palautteenannon koettiin lisääntyneen. Tämä on mielenkiintoinen kehitys erityisesti siitä näkökulmasta, ettei palautteenannon lisääminen ollut suoranaisesti eriteltynä kenenkään yksilökohtaisissa tavoitteissa.

X4: ”Varmaan semmonen yhteinen tavoite on ollut, et työt pitää saada hoidetuksi työajalla, koska siitä on puhuttu eri yhteyksissä. Kyl siel jotain on tapahtunut.”

X7: ”Mulla on ainakin semmonen tuntuma, et sitä palautteen antoo on ainakin tuunattu, koska se on ihan hirveesti lisääntynyt tässä viimeisten viikkojen ja kuukausien aikana.”

X3: ”Mut sit ku sitä teki tietosesti, niin sil on ihan superpositiivisia vaikutuksia (...) ja sit lopulta ne on hyvin simppeleitä asioita ja ne on sun korvien välissä.”

Työyhteisön käsitykset työn imua haittaavista tekijöistä tuntuivat olevan kutakuinkin yhteisiä, mutta asioita käsittelevät yhteiset keskustelut olivat jääneet toteamusten asteelle eikä niihin oltu osattu systemaattisesti tarttua. Esimerkiksi suunnitelmallisuuden lisäämiseksi useampi työyhteisön jäsen oli kirjannut erilaisia tavoitteita omaa suunnitelmallisempaa toimintaa henkilökohtaisella tasolla kehittääkseen. Tarve tuntui kuitenkin perimmiltään kumpuavan toiveesta yhteisen tekemisen suunnitelmallisuuden lisääntymisestä. Sen sijaan, että tätä kehitystarvetta olisi yhteisesti istuttu alas pohtimaan ja laadittu lopputulosta palveleva yhteinen tavoite, jokainen keskittyi kehittämään omaa tekemistään.

Suunnitelmallisuuden lisäämisellä ja omissa aikatauluissa pysymisellä on toki hyvin positiivinen vaikutus yksilön omaan työn hallintaan. Sidoksellisessa työssä on tärkeää löytää itselle optimaalisin työn hallinnan tila, jotta työn imu säilyy. Jos suunnitelmallisuutta lisäämällä itse kukin on saavuttanut parempaa hallinnan tunnetta, tämä toiminta on ollut hyödyksi. Silti en voi olla ajattelematta sitä potentiaalia, joka suunnitelmallisuuden kehittämiseltä on jäänyt yhteisesti käyttämättä. Entä, jos työyhteisön yhteinen työn hallinnan tila olisi niin hyvä, etteivät yksilöt kokisi jaettua tarvetta oman suunnitelmallisuuden jatkuvaan parantamiseen? Missä asioissa tällöin olisi tapahduttava muutos? Mistä tunne suunnitelmallisuuden puuttumisesta syntyy? Näistä kysymyksistä olisi lähdettävä liikkeelle.

X4: ”Joskus toisinaan vähän rassaa se epämääräisyys.”

X7: ”Puuttuu semmonen niinku arjen tulevaisuuden näkymät. Tällä hetkellä kukaan ei huolehdi siitä arjen sujuvuudesta.”

X2: ”Läheskään kaikki asiat ei oo mitenkään siinä välttämättä omassa hallinnassakaan, kun niit vaan niinku tulla tupsahtaa eteen, mitä pitää sit ratkoo.”

Aktiivisen työn tuunaamisen hyödyllisyyden tunnustamisesta huolimatta työyhteisössä vallitsi jossain määrin ristiriitainen käsitys siitä, millaisissa tilanteissa työtä olisi tuunattava, millä tavalla siihen olisi suhtauduttava ja millaisiin asioihin sillä loppujen lopuksi voidaan vaikuttaa. Useampi työyhteisön jäsen koki työn tuunaamisen ylimääräiseksi työksi, jolle ei hektisestä työarjesta riittänyt aikaa. Toisten esiintyneiden näkemysten mukaan ajankohta kokonaisuudessaan työn tuunaamisen kaltaiselle toiminnalle oli väärä. Tätä perusteltiin sillä, että isommat organisaation käytänteisiin ja toimintatapoihin kohdistuvat kehitystarpeet olisi ensin kohdattava ja hoidettava. Tämän näkemyksen taustalta paistaa ajatus työn tuunaamisen henkilökohtaisuudesta, joka puolestaan ilmenee työn rakenteellisiin ja yksilöllisiin voimavaroihin kohdistettuina tavoitteina. Tämä näkemys perustuu ajatukseen, jonka mukaan jokainen vastaa itse oman työnsä suorittamisesta ja siinä kehittymisestä, mutta yhteiset työntekoa määrittävät puitteet ja raamit ovat jonkun toisen, organisaation, vastuulla. Toisin sanoen oman toimijuuden koetaan rajoittuvan oman työpöydän hallintaan.

X8: Tää koko hommahan tuli niinku väärään aikaan, et kun on ne rakenteelliset ongelmat (...) pohja pitäis ensin saada vahvaksi. ”

X7: ”Et kyl välil huomaa sit, et tämmöst ylimäärästä, kun on niinku hirvee kiire ja kaikkee.”

X2: ”Mul on vähän semmonen aavistus, et joku saattaa ajatella, et se kuormittaa ja lisää sitä niinku omaa tekemistä tai stressiä siitä, miten pitäis tehdä, mutta kun ei sen mun mielest ihan niin pitäis olla.”

Ajatus työn tuunaamisesta irrallisena ja ylimääräisenä tekemisenä on mielenkiintoinen. Tällöin työn teko ja työn tekemisen reflektointi nähdään ikään kuin erillisinä asioina. Luovassa, itseohjautuvassa tietotyössä itsensä johtaminen on keskeisessä asemassa kaikkea tekemistä ohjaavana seikkana. Omasta työstä on suoriuduttava, ja tämä työn teon prosessi on osattava määritellä itselle ennalta, jotta tehtävistä voi ylipäänsä suoriutua niille asetetuissa aika- ja laatutavoitteissa. Jokaisen vastuulla on tällöin hallita oma työ ja tavat, joilla tehtävistä suoriutuu. Arkisessa tekemisessä kiireenkin keskellä on toisinaan syytä pysähtyä miettimään tapoja, joiden mukaan työssään etenee. Onko kaikki tehdyt asiat kokonaisuuden ja lopputuloksen kannalta tarpeellisia? Voisiko jotkut asiat tehdä toisin, jotta tekeminen olisi

entistä mielekkäämpää ja ehkäpä jopa toisi asiakkaalle lisäarvoa? On paradoksaalista ajatella, ettei kiireeltään ehdi käyttää aikaa sen pohtimiseen, tekeekö asioita varmasti fiksuimmalla mahdollisella tavalla. Kuten myös se, ettei kiireeltä ehditä yhdessä pohtia sitä, tehdäänkö asiat niin ketterästi ja työhyvinvointia tukevasti kuin olisi mahdollista.

X1: ”Se oman työn tekemisen kehittäminen, kun mä en saanu nostettua sitä sinne listan kärkeen, niin kylhän se aika karua on.”

X7: ”Kyl se vaatii semmosta sitoutumista, mille ei voi ulkopuolelta tehdä yhtään mitään, et sen täytyis sit kaikkien ittensä olla sitä mieltä, et se on hyvä juttu.”

Näin ajateltuna yhteisön jäsenten irtautuminen yhteisten käytäntöjen kehittämisvastuusta tuntuu äärimmäisen vahingolliselta kokonaisuuden kannalta. Kuka käytännön karikot ja tekemisen taklaajat tuntee paremmin kuin tekijät itse? Jos kantaa kokemusta huonosti toimivasta käytännöstä, on pysähdyttävä pohtimaan, mistä kitka syntyy. Puuttumisen vaikeus on ymmärrettävissä, mikäli toimimattomien yksityiskohtien etsimisen sijasta tyydytään etäältä osoittelemaan laajoja kokonaisuuksia ongelmina itsessään. Työtä ja sen vaiheita yhdessä mutta yksityiskohtaisesti refleктоimalla on mahdollisuus päästä kiinni niihin osatekijöihin, joita tuunaamalla kokonaisuus saadaan toimimaan entistä paremmin.

Työn tuunaamisen kokeminen ylimääräisenä, aikaa vievänä työnä voi myös perustua tutkimusasetelman luomiin olosuhteisiin. Näkemyksen taustalla voi siis osaltaan olla tunne siitä, että tutkittavat ovat olleet tilivelvollisia tutkijalle tekemistään asioista, ja siten toiminnan vapaa- ja omaehtoisuus ovat hämärtyneet. Kärjistäen sanottuna jokaisen omaa ja työyhteisön yhteistä työtä palvelevaksi tarkoitettu tekeminen onkin koettu tutkijan mieliksi tehtäväksi ylimääräiseksi, jopa kuormittavaksi toiminnaksi.

Kokonaisuudessaan työn tuunaaminen oli käsitteenä työyhteisölle melko lailla uusi, mutta sen käytäntö kaikille jo entuudestaan tuttu. Jokainen koki tuunanneensa työtään aiemminkin sitä varsinaisesti ajattelematta, suunnittelematta tai siitä ääneen puhumatta. Voisi siis ajatella, että nyt esiin tulleet tuunaamisen kohteet ja tavoitteet ovat ainakin osaltaan niitä samoja, joiden parissa työyhteisön jäsenet ovat aiemminkin painineet.

X8: ”Eihän tässä työssä pärjää, jos ei sitä tuunaa.”

Aineiston pohjalta syntyi mielikuva siitä, että tutkimuskohteena olevassa työyhteisössä on varsin pitkälle yksilötasolla kehittynyt tietoisuus ja käsitys niistä asioista, joita työyhteisön toimivuutta lisätäkseen olisi kehitettävä. Silti näiden asioiden listaaminen omiin työn tuunaamisen tavoitteisiin oli jostain syystä jäänyt tekemättä. Yhteisöllisyyden kaipuun tunnistamisesta huolimatta moni oli tuunannut työtään lisäämällä etätyöskentelyn määrää. Tämän tavoitteena oli parantaa keskittymiskykyä, joka pienehkössä avokonttorissa on toisinaan vaikea saavuttaa (ks. Kinnunen ym. 2017, 110–127). Lisäksi esimerkiksi toive yhteisistä, työn sisältöä rikastuttavista keskusteluista oli työyhteisössä yhteinen, mutta asiantilan tavoitteellista kehittämistä ei kukaan ollut ottanut tehtäväkseen työn tuunaamisen nimissä.

Koenkin, että tuunaamisen toimet keskittyivät ensisijaisesti työhön ja tehtäväkuviin itsessään. Työtehtäviä pyrittiin aikatauluttamaan systemaattisemmin, omaa tilaa tavoiteltiin aiempaa tavoitteellisemmin ja keskittymisrauhaa haettiin enenevissä määrin oman kodin rauhasta. Sen sijaan esimerkiksi puhtaasti oman työviihtyvyyden parantaminen ei juurikaan noussut esille haastatteluaineistossa. Kapeahkon ja hyvin suorituserioituneen näkökulman vuoksi työn ja sen laaja-alaisen ulottuvuuksien hahmottaminen mahdollisina kehittämiskohteina jäi hyödyntämättä tutkimuksen aikana. Jatkon kannalta työyhteisöä onkin syytä kannustaa pohtimaan työtä niin ihmisen fyysistä, psyykkistä kuin sosiaalistakin hyvinvointia tukevana kokonaisuutena, jonka jokaisella eri ulottuvuudella kaikilla on omat toiveensa ja tarpeensa. Näiden tunnistaminen voisi auttaa jokaista asettamaan itselleen monipuolisempia tavoitteita, joihin systemaattisesti pyrkimällä voisi saavuttaa lisää työn imua. Lisäksi tavoitteiden jakaminen yhteisiksi kehittämiskohteiksi voisi lisätä yhteisöllisyyttä ja sitouttaa organisaation henkilöstöä (ks. Paasivaara & Nikkilä 2010, 21).

Kaiken kaikkiaan tulokset ovat yhteneviä siihen INSPI-tutkimushankkeessa saatuun tulokseen, jonka mukaan tutkituissa työyhteisöissä keskityttiin erityisesti työn rakenteellisten voimavarojen vahvistamiseen. Sen sijaan INSPI-tutkimushankkeessa sosiaalisten voimavarojen vahvistaminen jäi heikoimmalle tasolle, kun taas tässä tutkimuksessa työn haasteiden lisääminen ei esiintynyt ainoassakaan tavoitteessa. (Hakanen ym. 2012, 44.)

5.3 Työn imua edistävät tekijät

Työyhteisön jäsenillä vallitsi pääpiirteissään yhdenmukainen näkemys siitä, millaiset asiat työyhteisön arjessa tällä hetkellä edistävät työn imua. Haastatteluaineistosta tekemäni teoriaohjaavan sisällönanalyysin pohjalta olen luokitellut työn imua tukevat tekijät työn vaatimusten ja työn voimavarojen (TV–TV) -mallin mukaan. Työyhteisössä työn imua tukevia tekijöitä löytyi mallin lähes kaikilta voimavarojen osa-alueilta. Eniten työn imua työyhteisössä tukevat tehtävätason voimavarat, kuten työn piirteet ja työn itsenäisyys sekä joustavat käytänteet työn organisatorisina voimavaroina. Näiden lisäksi työn imua tukevista tekijöistä esiin nousi sosiaalinen pääoma yhteisöllisenä voimavarana. Nämä tekijät olen tiivistänyt kuvioon 6.

Yhdistävä	Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty ilmaus
Työn imua edistäviä tekijöitä	Organisatoriset voimavarat	Joustavat käytänteet	<ul style="list-style-type: none"> • Etätyö • Joustava työaika
		Järjestelmäuudistus	<ul style="list-style-type: none"> • Projektien seurannan helpottuminen
	Tehtävätason voimavarat	Työn piirteet	<ul style="list-style-type: none"> • Monipuolisuus ja vaihtelevuus • Haasteellisuus ja kehittävyys • Projektiluonteisuus • Ajoittainen kiire
		Työn itsenäisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä johtaminen • Autonomia • Keskittymisrauha • Töiden suunnitteleminen
	Yhteisölliset voimavarat	Sosiaalinen pääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Avun pyytäminen ja saaminen • Säännölliset viikkopalaverit • Positiivinen palaute asiakkailta • Keskustelut • Muilta oppiminen

Kuvio 6: Työn imua edistäviä tekijöitä tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijaorganisaatiossa.

Työn organisatoriset voimavarat

Joustavat käytänteet, kuten etätyömahdollisuus ja joustava työaika koettiin todella tärkeiksi työn imua tukeviksi tekijöiksi. Nämä organisatoriset voimavarat ovat ikään kuin pohja kaikille muille tekemisen tavoille, joita työyhteisön sisällä arvostetaan. Työn imua tukevana tekijänä etätyö tarjoaa työyhteisön kokemuksen mukaan mahdollisuuden rauhalliseen keskittymiseen ja helpottaa muun elämän yhteensovittamista työhön. Etätyö yhdistettynä joustavaan työaikaan antaa työntekijälle mahdollisuuden räätälöidä oma työpäivänsä itselleen parhaiten sopivalla tavalla. Sen ohella, että joustavat työkäytänteet koetaan työyhteisössä äärimmäisen tärkeäksi oman työssä suoriutumisen ja jaksamisen kannalta, niillä on suora yhteys organisaation kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen (Työelämä 2020).

Tutkittavan työyhteisön mahdollisuudet joustavien käytänteiden hyödyntämiseen vaihtelevat jonkin verran työtilanteiden ja projektien mukaan. Toisinaan on tärkeää olla tavoitettavissa perinteisinä virastoaikoina, kun taas jossain toisessa vaiheessa voi olla täysin mahdollista tehdä töitä esimerkiksi iltapainotteisesti. Työpäivien jakaminen kahteen osaan on sekun mahdollista, ja antaa vielä entisestään pelivaraa suunnitella töiden edistämistä ja muuhun elämään yhdistämistä. Joustavilla käytänteillä koettiin siis olevan positiivinen vaikutus työn imun kokemukseen. Monipuoliset työelämän joustot vankistuttavatkin tutkitusti työyhteisön työhyvinvointipääomaa (Manka & Manka 2016, 55–56), ja lisäksi joustot lisäävät sosiaalisten suhteiden toimivuutta ja helpottavat työn organisointia (Nätti & Anttila 2012, 155–171).

X7: ”Isommassa kuvassa on ehdottomasti tärkeätä ainakin se et on se liukuma ja saa ite päättää milloin tekee töitä ja missä tekee. Kun toi työ ei kuitenkaan sovi siihen, et kahdeksast neljään istutaan jossain tai sopii se ehkä jollekin, mut mä en koe sitä sillai.”

X3: ”Tosi hyvin ymmärretään erilaisia perhetilanteita ja suodaan lomiam silloin, kun niitä haluaa, et siitä on pelkästään hyvää sanottavaa.”

X1: ”Tykkään tehdä kotona töitä, koska silloin mä saan tehdä keskeytyksettä ja pääsen niinku siihen tekemisen makuun.”

X4: ”Joustavuus ja sen kaltaiset, ne on meille niin itsestäänselvyyksiä, ettei niit osaa edes korostaa, mut sit toisaalta ei tääl kukaan ehkä ihan aidosti hyödynnä ja käytä niitä. Mulle

kaikista tärkein juttu on, et voin ite määritellä sen milloin mä teen, mitä mä teen, kuinka mä teen ja kenen kanssa mä teen.”

Jonkin aikaa ennen tutkimusjakson alkua käyttöön otettu uusi työnohjausjärjestelmä koettiin tarpeelliseksi, ja sen tuoma muutos käytännön tasolla hyödylliseksi. Työyhteisössä koettiin, että uuden järjestelmän myötä projektien kokonaiskuvan hahmottaminen on helpompaa kuin aiemmin ja lisäksi työn tuottavuuden tarkastelun läpinäkyvämmäksi muuttumista pidettiin hyödyllisenä. Välillisesti tällä voi nähdä olevan positiivinen vaikutus myös työn imuun.

X4: ”Järjestelmä uudistukset edistää osaltansa sitä, että työt lähtee käyntiin sutjakammin ja sen tieto laajenee sutjakammin.”

X6: ”Aikataulutus on, siin on kyl otettu harppauksii eteenpäin.”

Työn tehtävätason voimavarat

Työn tehtävätason voimavaroista työn imua tukeviksi tekijöiksi nousivat erityisesti työn piirteet ja työn itsenäisyys. Tutkimuksen kohteena olevassa luovan tietotyön asiantuntijaorganisaatiossa työtä tehdään projektiluontoisesti useiden eri asiakkaiden kanssa. Työ on monipuolista ja vaihtelevaa, sillä useita asiakkuuksia hoidetaan samanaikaisesti ja usean työyhteisön jäsenen osalta työssä menestyminen edellyttääkin useiden erilaisten taitojen, järjestelmien ja kokonaisuuksien hallintaa. Uusien projektien ja asiakkaiden parissa työskentely tarkoittaa usein myös uusiin asioihin ja ilmiöihin paneutumista. Uusien asioiden ja toimintatapojen omaksuminen nähtiin mahdollisuudeksi kehittyä oman työnkuvan puitteissa. Työn nopeatempoinen projektiluonteisuus koettiin työn imua lisääväksi tekijäksi sen tarjoaman haasteellisuuden vuoksi.

Kuten Leiter ja Bakker (2010, 2) luonnehtivat, työn haasteellisuus on samalla edellytys työn imuisen työntekijän koko osaamispotentiaalin käyttöön valjastamiselle. Vain silloin, kun työ tarjoaa riittävästi haasteita, työntekijä kokee tarpeelliseksi pistää itsensä ja osaamisensa täysillä likoon. Myös Robertsonin ja Cooperin (2011, 21–22) mukaan nimenomaan vaatimukset työssä ja niistä selviytyminen saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvokkaaksi ja hyödylliseksi.

Siltalan (2004, 158) mukaan vastuun kantaminen omasta osaamisestaan ja kykyjen oikea-aikaisesta käytöstä onkin nimenomaan keskeinen piirre tietotyölle. Tässä onnistuminen ja kehittyminen tarjoavat työlle merkityksellisyyttä, ja onnistumiset puolestaan lisäävät motivaatiota entuudestaan. Työn imua kokevalle työ onkin tärkeää juuri siksi, että työn tekeminen ja työtehtävistä suoriutuminen itsessään tuottavat mielihyvää (Hakanen 2009, 9).

X1: ”Sitä flow-tilaan pääsemistä ja onnistumista ja haasteiden ratkasua ja hyviä keskusteluja ja ihmisten kans yhdessä tekemistä ja semmosta tavoitteellista. Ehkä suurin asia on se haasteiden taklaaminen ja kiitoksen saaminen siitä onnistumisesta.”

X7: ”Kun ne projektitkin on niin vaihtelevia. Ei välttämättä tehdä sitä samaa hommaa ku joku pari kuukautta, niin sit just tuntee itse jotenkin kehittyvänsä ja oppivansa.”

X2: ”Kehitys tulee jotenkin kokemuksen myötä, et kokonaisuuksissa oppii jotenkin hahmottaa vähän isompia kuvia ja ehkä yhdistää jotain, et miten ne erilliset möhkäleet yhdistyy kokonaisuuksiksi.”

X6: ”Mulle se työn imu on sitä, et hommat ei ajelehti. Mä tiedän, et mua ei haittaa sellain pieni paine ja kiire ni se on sitä, joka tuo sitä draivia ja työn imua. Mä tykkään et on paljon mielenkiintoisia juttuja päällekkäinki menemään ja mä osaan kyl hallita sen oman työpöytäni.”

Sopivaa kiirettä pidettiin työyhteisössä työn imua lisäävänä ”*tekemisen meininkinä*”.

Aikapaineessa työskentely koettiin toisinaan stressaavanakin, mutta jos kiireen intensiteetti vaihtelee riittävästi, koettiin tiukan aikataulun tarjoavan tavoitteen, jonka raameissa on motivoivaa työskennellä ja äärimmäisen palkitsevaa onnistua. Kun aikaa on rajallisesti ja tekemistä riittävästi, vireystila säilyy optimaalisena ahkeralle aivotyölle. Työvaiheiden aloittaminen vaatii erilaista henkistä ponnistelua, kuin jo hyvässä vauhdissa olevan tekemisen jatkaminen. Kiire voidaankin luokitella työn vaatimukseksi, tarkalleen ottaen haastevaatimukseksi, jolla ajoittain ja jaksoittain esiintyvänä on tutkitusti myönteinen vaikutus työn imun kokemukseen (Hakanen 2012; Bakker & Demerouti 2007).

Työn itsenäisyys koettiin äärimmäisen tärkeäksi työn imua tukevaksi tekijäksi. Oman työnsä ja itsensä johtaminen nähtiin edellytyksenä sille, että työssä ylipäättään viihdytään. Yhteinen kokemus oli, että kannustus oman työn johtamiselle tulee myös organisaation tasolta.

Tarkkoja määreitä sille, kuinka eri työvaiheet tulisi hoitaa, ei ole määritetty. Projektien aluksi tehtävä työnjako kertoo siitä, mitkä tehtävät kuuluvat kenenkin vastuulle ja projektin päättymiselle asetettu tavoite siitä, milloin ja mitä tulisi olla tehtynä. Tässä välissä jokaisella on vastuu ja vapaus suunnitella itsenäisesti oman työnsä eteneminen itselleen mielekkäällä tavalla.

Tämä huomio saa tukea myös aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta. Muun muassa Robertsonin ja Cooperin (2011, 21–22) mukaan työn autonomia ja joustavuus auttavat kestäämään työn vaatimuksia ja toisinaan niiden tuomia koviakin paineita. Optimaalisen työn hallinnan tilan saavuttaminen omassa työssä edellyttää työntekijältä hyvää itsetuntemusta ja oman suoriutumisen tarkastelua. Omien rajojen tunnistaminen on hallinnan tilan kannalta siis äärimmäisen tärkeää (em., 79). Itsenäisen toimivallan salliminen on myös yksi Amabilen ja Kramerin (2012, 112–114) määrittelemistä työelämän motivoivista toimintatavoista eli katalyyteista. Sisäinen motivaatio ja luovuus lisääntyvät, kun yksilö saa itse päättää oman työnsä tekemisestä.

X4: ”Semmonen tiukka lokeroiminen ja liian tiukka ohjeistus niin mä en vaan usko niihin, että se on mulle se kaikista suurin myrkky. Jos mua aletaan kauheesti määräämään, niin sit nousee karvat pystyyn.”

X1: ”Itsenäisyys on mulle äärimmäisen tärkeätä, se on se avain koko juttuun. Jos joku kertois mulle, miten mun pitää mun työni tehdä, niin mulla menis ihan hermot heti.”

X2: ”Mä arvostan ihan hirveesti semmosta itseohjautuvuutta ja semmosta niinku itse kunkin omanlaista ja näköistä tekemistä. Vieroksun tosi paljon mitään semmosta konservatiivista, ylhäältä alas käskyttämistä tai semmost niinku tarkkaa ohjeistamista.”

X7: ”Kyl se tuo semmost jaksamista ja semmosta, kun tietää, et pystyy muuhun elämään yhdistämään, et jos täytyy mennä jonnekin niin sit vaan menee eikä tarvi anoo kirjallisesti lupaa.”

Työn yhteisölliset voimavarat

Sosiaalisen pääoman merkitys työssä suoriutumiselle ja ennen kaikkea työhyvinvoinnille on työyhteisössä tunnistettu. Työyhteisön yhteiset keskustelut työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä nousivat esiin toistuvasti läpi haastatteluaineiston. Sen ohella, että niiden merkitystä pidetään arvokkaana, käytyjen keskustelujen määrään toivottiin selkeää lisäystä. Säännöllisiä viikkopalavereja pidettiin tärkeinä yhteisöllisyyttä ylläpitävinä kohtaamisina, mutta niiden ohelle toivottiin lisää spontaaneja, vapaamuotoisia vuorovaikutustilanteita, joissa olisi mahdollisuus antautua oivallusten ja uusien ajatusten vietäväksi. Yhteisissä keskusteluissa nähtiin potentiaali muilta oppimiselle ja avun saamiselle omiin mahdollisiin pulmatilanteisiin.

X5: ”Työn imu mun mielest tarttuu ilosta, hyvästä tunnelmasta ja siitä, et sul on hyvä olla. Me ollaan menty tosi paljon parempaan suuntaan.”

X3: ”Aina motivoi ne työkaverit, niiden kanssa yhteen hiileen puhaltaminen. Se luo mulle semmosta niinku draivia siihen tekemiseen, et hei tehdään ja innostutaan ja tehdään tästä hyvä.”

X2: ”Must tuntuu, et tonne toimistolle on taas palannut kaikki naurut ja huumori ja sellanen small talk. Onhan siel viel aika paljon semmosia hiljasia hetkiä, mut kai siel pitää töitäkin tehdä välissä.”

Asiakkailta saatu palaute koettiin yhteisesti työssä kannustavana ja tärkeänä työn imun syntymiselle ja ylläpidolle. Asiakkaat ovat kaiken tekemisen keskiössä ja siitä syystä positiivinen palaute asiakkaalta on samalla suurin tunnustus, jota työssä suoriutumisesta voi saada. Keskinäisen palautteen annon merkitystä pidettiin useasti tärkeänä, ja toisaalta sen vähäisyyttä harmiteltiin.

X3: ”Ja sitten no ihminen nyt on tällanen, ku se saa palautetta oli se sitten työnantajalta, kollegalta tai sitten siltä asiakkaalta, tottahan se ruokkii sitä niinku onnistumista tai vaikka se olis ollu kriittistäki, niin sillä on arvonsa, et se sit taas haasto tekemään lisää ja paremmin ja enemmän.”

X2: ”Mulle aikalailla riittää se asiakkaalta tullut palaute. Sit mä ilahdun siitä, kun ympäristössä joku huomaa, et te teette kaikkia hienoja juttuja, niin mä otan sen iloisena palautteena.”

X8: ”Semmosii niinku onnistumisen hetkii on, et on tehny mielestään hyvän jutun ja sit jos asiakaskin on siihen tyytyväinen, ni ne.”

Työyhteisössä ilmenevä tarve yhteisöllisyydelle on aiempien tutkimusten myötä täysin perusteltua. Paasivaaran ja Nikkilän mukaan (2010, 21) juurikin yhteisö ja tunne yhteenkuuluvuudesta ovat yksilölle tärkeitä voimanlähteitä. Yhteisöllisyys rakentuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä, toisista välittämisestä ja vuorovaikutuksessa muilta oppimisesta. Larjovuori ym. (2015, 15–16) puolestaan tietävät, että hyvä yhteishenki kasvattaa organisaation tulosta ja tukee työyhteisön hyvinvointia. Erityisesti projektityössä hyvällä yhteishengellä on havaittu olevan myönteinen vaikutus yksilön tuottavuuteen. Esimiehiltä ja työyhteisöltä saatu tuki suojelee myös työuupumukselta (Juuti 2006, 82). Amabilen ja Kramerin (2012, 112 – 114) tutkimuksen mukaan erityisesti pirstaleisessa tietotyössä työssä auttamisen merkitys korostuu, sillä sidoksellisessa työssä täysin itsenäisesti ja omillaan työskentelevät työntekijät saavat hyvin vähän aikaan. Yhteiset ideapalaverit, vertaistuki ja säännöllinen palautteen anto läpi projektien ovatkin yhteistyön kannalta äärimmäisen tärkeitä asioita.

5.4 Työn imua estävät tekijät

TV–TV-mallin viitekehyksessä haastatteluaineiston analyysin tuloksena työyhteisössä korostui kolme työn imua estävää kuormitusvaatimusten kategoriaa: työn organisatoriset, yhteisölliset ja tehtävätason kuormitusvaatimukset. Kuormitusvaatimukset ovat sellaisia työn vaatimuksia, joilla on kielteinen vaikutus työn imuun (Hakanen ym. 2012, 7).

Mielenkiintoista kyllä, kategorioiden alla esiin tulevat kuormitusvaatimukset kohdistuvat osittain samoihin tekijöihin, jotka tunnistettiin myös työn imua tukeviksi. Suurelta osin nämä listaamani kuormitusvaatimukset ovatkin seurausta puutteellisista voimavaroista kyseisten tekijöiden kohdalla. Näin ollen moni tässä kappaleessa esitellyistä kuormitusvaatimuksista on tavoitteellisella kehittämistyöllä selätettävissä ja vahvistettavissa työn imua tukeviksi voimavaroiksi.

Organisatorisista kuormitusvaatimuksista voimakkaimmin esiin nousivat epäselvyydet käytännöissä. Tehtävätason kuormitusvaatimuksissa korostuivat työn piirteet sekä tiedon ja osaamisen keskittyminen. Yhteisöllisinä kuormitusvaatimuksina ilmenivät kokemukset vähäisestä vuorovaikutuksesta, pinnan alla olevista ristiriidoista ja toisinaan vallitsevasta, työn imulle haitallisesta ilmapiiristä. Työn imua estävät kuormitusvaatimukset olen koonnut kuvioon 7.

Yhdistävä	Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty ilmaus
Työn imua estäviä tekijöitä	Organisatoriset kuormitusvaatimukset	Epäselvyys käytännöissä	<ul style="list-style-type: none"> Suunnitelmallisuuden puute Epäselvyys toimintatavoissa Rooliristiriidat Kokemus johtamisen ja johtajuuden vähäisyydestä
	Tehtävätason kuormitusvaatimukset	Työn piirteet	<ul style="list-style-type: none"> Sidoksellisuus ja sirpalemaisuus Puutteet informaatioergonomiassa Kokonaiskuvan hahmoutumattomuus
		Tiedon ja osaamisen keskittyminen	<ul style="list-style-type: none"> Puutteet sisäisessä viestinnässä Henkilöityneet työt ja asiakkaat Osaamisen jakamisen vähäisyys Mentoroinnin puute Heimon potentiaalin hyödyntämättömyys
	Yhteisölliset kuormitusvaatimukset	Vähäinen vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Etätyö Vähäinen palaute Epäselvyys odotuksissa Heimotyöskentelyn klinisyys Oletukset
		Ristiriidat	<ul style="list-style-type: none"> Arvot vs. käytäntö Kokemus työvaiheiden eriarvoisuudesta Erilaiset näkemykset
		Ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> Kustannustehokkuuden korostuminen Pärjäämisen kulttuuri Toimistotilan haasteellisuus

Kuvio 7: Työn imua estäviä tekijöitä tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijaorganisaatiossa.

Organisatoriset kuormitusvaatimukset

Johtamisen ja johtajuuden vähäisyys sekä erilaiset epäselvyydet käytännöissä nousivat haastatteluaineistossa toistuvasti esiin työn imua estävinä tekijöinä. Suunnitelmallisuuden puutetta koettiin toisinaan niin projektien alku-, keski- kuin loppuvaiheessakin. Tunnetta

puutteellisesta suunnitelmallisuudesta aiheutti osaltaan kokemus siitä, ettei keskinäisten roolitusten työnjako ole selkeää tai että yhteiset pelisäännöt projektin etenemisen osalta ovat epäselvät. Myös päällekkäiset projektit suhteessa resurssien allokointiin herätti toiveita paremmasta suunnitelmallisuudesta.

X6: ”Toivoisin, et käytäs yhdes enemmän läpi sitä, mitä on tulossa ja kuka tekee mitäkin, ettei ne olis aina yksittäisiä semmosia palasia, mistä ei sit oikein tiedä, kuinka mikä vaikuttaa mihinkään.”

X5: ”Pitäis kehittyä siinä, että osattais kuvata tää touhu paremmin, et ihmiset sit löytäis paikkansa.”

X7: ”Semmonen säättö ja sekasorto, mitä on jatkuvasti, ettei menis kaiken semmosen selvittämiseen aina aikaa kauheesti. Et se ainakin häiritsee mua siinä omaan työhön uppoutumisessa.”

X3: ”Viime aikoina korostunu nää roolit siellä työyhteisön sisällä, et kuka nyt oikeestaan tekee mitäki. Se niinku ihmetyttää, eikä sitä ikinä oikeen oo saatu purettua ja avattua auki.”

X4: ”Suurimmat kipukohdat tulee siitä, et ihmiset ei ihan tarkkaan tiedä, et mitä pitää tehdä ja miksi tehdään, et ne on saanu huonot ohjeet tai jotain muuta. Niin se pitäis olla siellä alkupäässä, jossa se työn imukin saadaan ja se säilyy koko prokkiksen ajan, niin ei meil vielä semmosta oo, et vielä on liian kanssa menny siihen arjen selviämiseen, ollu semmosta selviytymistaistelua.”

Johtamisen ja johtajuuden vähäisyys koettiin tavoitteellista työskentelyä heikentäväksi seikaksi. Haastatteluaineistossa nousi toistuvasti esiin johtamiskysymyksen dilemma, joka ainakin osittain on työyhteisössä yhteisesti tunnistettu. Kyseisen asiantuntijaorganisaation asiantuntijat kokevat työn itsenäisyyden ja oman työn johtamisen äärimmäisen tärkeäksi, koko työssä suoriutumista määrittäväksi tekijäksi, mutta samalla kaipuu jämakälle johtamiselle ja inspiroivalle johtajuudelle on vahva. Erityisesti työyhteisössä kaivataan

käytännönläheistä arjen sujuvuuden johtamista sekä työssä innostavan ja motivoivan vision selkeyttämistä osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

X7: ”Meni aikalailla niin, et annettiin tehtäviä ja jätettiin sillai. Se oli silloin aika ahdistavaa.”

X8: ”Niin sit ei tehä niit päätöksii, mitkä olisi sitten ei-niin-miellyttäviä toisille, kun pyritään kulkemaan niin sitä kultasta keskitietä, et kukaan ei vaan loukkaannu, et mitään päätöksii ei tuu, asiat jää leijumaan.”

X6: ”Motivointia siihen ei oo sisäänajettu. Pintapuoli uudistuksesta on tehty, mut se oman myyntipuheen ja oman henkilöstön sitouttaminen uuteen strategiaan on vielä täysin tekemättä ja se olis se tärkein.”

X4: ”Kyllähän siinä johtamiselta vaaditaan se, että ei riitä se, että meillä on se kaunis visio tuolla, mitä tavoitellaan, vaan kyl siihen pitää palastella niitä merkityksiä sinne väliin. Se vaatii sellasta aika konkreettista ja käytännönläheistä johtamistyyliä. Vaikkapa niinku arjessa johtaminen, sitä pitäis olla enemmän.”

Juuti (2006, 77–79) toteaaakin, että epäselvyydet ja ristiriidat tavoissa jäsentää työtä kuormittavat henkisesti. Kuormitus lisääntyy työympäristössä, jossa muutos on jatkuva. Perinteiset, hierarkkiset organisaatiot tarjosivat jokaiselle selkeän oman paikan ja yksilöidyn tehtävän, kun taas nykyään on aina vain yleisempää, että valta jakautuu organisaation sisällä laajasti. Tämä hämärtää myös työnkuvien rajoja ja vaikeuttaa johtamista. Vaikuttaakin siltä, että tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation yksi merkittävimpiä ristiriitoja on juuri Juutin nimeämä perinteisen organisoitumisen ja uudenlaisen, modernin organisoitumisen kulttuurinen törmäys. Tätä dilemmaa lieventääkseen johtamisessa on erityisesti kiinnitettävä huomiota työntekijöiden motivoimiseen yhteisiä tavoitteita kohti (Manka & Manka 2016, 135). Motivoimisen taustalla on oltava tavoite sille, että jokainen työyhteisön jäsen voisi kokea itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Moderni johtajuus on dynaamista ja

vuorovaikutteista. Sitouttaakseen työyhteisön yhteiseen visioon jokaisella on oltava mahdollisuus tulla kuulluksi sekä osallistua kehittämiseen ja päätöksen tekoon.

Amabile ja Kramer (2012, 112 – 114) nimeävät selkeiden tavoitteiden asettamisen yhdeksi tärkeäksi motivoivan työelämän katalyytiksi. Tavoitteiden ja työn merkityksen epäselvyys johtaa työntekijöiden turhautumiseen ja kyynistymiseen. Tällöin motivaatio on vaarassa laskea, mikä puolestaan heikentää työsuoritusta ja kuluttaa enemmän työhön käytettyä aikaa. Kuten Kasvio (1994, 66) on todennut, moniin eri suuntiin ja tasoille erikoistuneen osaamisen ja asiantuntijuuden johtaminen on haasteellista. Myöskään tulevien osaamistarpeiden hahmottaminen ei ole yksinkertaista (Järvensivu 2010, 98). Näiden seikkojen vuoksi itseohjautuvuus ja oman osaamisen johtaminen ovat tietotyössä niin korostuneessa asemassa. Jotta oman osaamisen ja työsuorituksen johtaminen säilyisivät merkityksellisinä, on johtajuudella kyettävä luomaan motivoiva työympäristö, jossa kehittäminen ja kehittyminen on jatkuvasta muutoksesta huolimatta psykologisesti turvallista. Tässä osaltaan voisi auttaa psykologisen sopimuksen auki puhuminen yksilöllisesti jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa (vrt. Alasoini 2012, 105–107).

Tehtävätason kuormitusvaatimukset

Tiettyjen työn piirteiden sekä tiedon ja osaamisen keskittymisen merkitys korostuivat työn imua estävinä tekijöinä. Työn sidoksellisuus tarkoittaa käytännössä oman työn etenemisen riippuvaisuutta työkokonaisuuden etenemisestä. Odottamattomat, itsestä ja omasta tekemisestä johtumattomat aikataulun äkilliset muutokset koetaan ikävinä ja luonnollisesti omaa työn imua heikentävinä viivytyksinä. Usein sidoksellisuuden aiheuttamat viivytykset tarkoittavat myös kiristyvää aikataulua ja kasvavaa painetta työsuorituksen valmistumiselle. Sidoksellisessa työssä yksilö on oman suorituksensa lisäksi osittaisvastuussa kokonaisesta projektista. Usein työn sujuvuudessa tapahtuvat takapakit heijastuvat seuraavana ketjussa oleviin tekijöihin ja heidän työstänsä saamaan palautteeseen. Sidoksellinen työ tarkoittaa usein myös sitä, että työtehtävänä on vain pieni palanen suuresta kokonaisuudesta. Kokemus työyhteisössä olikin, että toisinaan kokonaiskuvan hahmottaminen on vaikeaa, eikä oma tekeminen tunnu niin merkitykselliseltä.

X3: ”Ehkä just se, että joskus ihan kunnolla purettais, et oltas kiinnostuneita siitä, et mitä ollaankaan nyt tehty ja se jollain lailla käytäs läpi ja purettais osiin, niin se olis ihan kiva.”

X8: ”Et hyvin yksinäistä puurtamista asiakkaiden kohdal. Siin niinku ollaan oma yksikkönsä ja suorittaa sen oman työtehtävänsä.”

X5: ”Tiimityö on se, mitä mä kaipaisin meille.”

X7: ”Toi on niin pirstaloitunutta, että mä en ees välttämättä tiedä, mitä muut tekee. Sillai, et saatan tietää missä ne on, mut en yhtään, et mitä ne siellä tekee tai mihin se liittyy. Se on vähän semmosta yksinäistä puurtamista välillä.”

Tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijaorganisaatiossa työ on virtaus-, jako- ja sovitussidoksellista. Virtaussidoksellisuudessa työ etenee tekijältä toiselle jatkuvasti valmiimmaksi tullen, sovitussidoksellisessa työssä yksi tekijä kokoaa yhteen muiden suoritteita ja jakosidoksellisuudessa työntekijä tuottaa omaa osaamistaan useisiin toimintaketjuihin samanaikaisesti (Franssila ym. 2014, 17). Tällaisissa työskentelyn muodoissa jokaisen työpanoksella on merkitys kokonaisuuden ja lopputuloksen kannalta. Merkityksellömyyden ja epäselvyyden kokemukset prosessin yksittäisessä lenkissä voivat heijastua koko projektin etenemiseen.

Työhyvinvointia tukeakseen työn on oltava tekijälleen merkityksellistä (Pyöriä 2012, 10–11). Siksi olisikin heti projektin alkumetreillä kiinnitettävä riittävästi huomiota siihen, että jokaisella on mahdollisimman yhtenäinen käsitys työn kokonaisuudesta, oman osuuden merkityksestä kokonaisuuden kannalta, muiden tekijöiden rooleista ja niiden keskeisistä tehtävistä. Läpinäkyvyys prosessin etenemisen eri vaiheissa loisi vankempaa ymmärrystä yhteistyöstä ja vähentäisi oletuksia työn eriarvoisuudesta. Työn etenemisen yksityiskohtainen läpikäynti prosessin alkajaisiksi tarjoaisi samalla mahdollisuuden tämentää omat ja muiden odotukset kunkin työvaiheen ja roolin osalta. Tällainen toimintatapa tukisi samalla informaatioergonomiaa, joka työyhteisössä koostuu pitkälti yhteisestä tavasta tehdä töitä, ei niinkään yksilön omista valinnoista (Franssila ym. 2014, 16).

Erityisesti jakosidoksellisuus työyhteisön projekteissa aiheuttaa sen, että tietoa tulee paljon eri kanavista. Työyhteisössä tunnistettiin myös työn tuunaamisen yhteydessä tarve informaatioergonomian kehittämiseksi. Mitään yhteisiä pelisääntöjä esimerkiksi töiden prioriteettiluokituksille ei ole, mikä asettaa jokaisen vastuuseen tehtävien tärkeyden arvioimisessa. Tämä osaltaan kuormittaa tekemistä siinä mielessä, että useista eri kanavista tulevat työtehtävät ja pyynnöt on arvioitava niiden saapumisjärjestyksessä ja mahdollisesti samassa yhteydessä muokattava päivä- tai viikkokohtaista työsuunnitelmaa.

Organisaation tasolta vaatimusta jatkuvasta tavoitettavuudesta ei varsinaisesti ole, mutta silti työyhteisössä koetaan haasteelliseksi ottaa omaa tilaa ja aikaa syventymistä vaativaa työtehtävää varten juuri siksi, että takaraivossa on ajatus jatkuvasta valmiustilassa olemisesta uuden työn vastaanottamiseksi. Eri kanavista tulevat viestit katkaisevat käsillä olevan työn, ja kestää aikansa ennen kuin työntekijä kykenee jatkamaan siitä, mihin ennen keskeytystä jäi. Sidoksellisen ja sirpalemaisen työn tekeminen altistaa informaatiohäkylle ja teknostressille, joka puolestaan syö työn imua, kuormittaa ja vähentää keskittymiskykyä. (Työterveyslaitos 2018; Franssila ym. 2014, 10.)

X1: ”Se priorisointi on siinä mielessä haastavaa, koska mä haluan, et kaikille tehdään hyvää ja siinä ajassa, kun ne sen tarvii. Pitäis vaan ite opetella siihen, et pitäis osata priorisoida paremmin, koska se sähköpostin tarkastelu aina keskeyttää sen oman tekemisen.

X4: ”Sit mitä harjoittelen vieläkin, mikä on mulle aika suuri juttu, sellanen et pyrin välttää, etten toimin impulsiivisesti, vaihda lennosta tekemistä siinä tahdissa, kun niitä tulee, että pyrin ottaa tekemiselle aina oman ajan ja rauhan ja sit vaan priorisoin.”

Kokemus heikkouksista sisäisessä viestinnässä tuli esiin kaikissa haastatteluissa. Puutteet tiedonvälityksessä ja sisäisen tiedon jakautumisessa on tunnistettu työyhteisössä jo pitkään. Varsinaisia ja tarkkoja kehittämiskohteita on silti ollut vaikea löytää. Tiedonvälityksen puutteellisuuden ja epäjärjestelmällisyyden nähtiin kuvastavan sitä, ettei kaikkia arvosteta tasapuolisesti. Haasteita sisäiselle viestinnälle omalta osaltaan luo etätyöskentelyn määrä ja sen eriaikaisuus. Tietojenvaihto saattaa tahattomasti keskittyä oleellisesti niiden työyhteisön jäsenien välille, jotka sattuvat olemaan samanaikaisesti toimistolla. Myös sisäisen

viestintäkanavan, päivittäiseen pikaviestintään tarkoitetun Skypen, toimivuus koettiin ongelmalliseksi, sillä tieto ei säily viestimessä esimerkiksi prioriteettien mukaisesti, vaan elää jatkuvasti kirjoitustahtisena virtana. Tällöin viive viestien lukemisessa voi helposti johtaa siihen, että tärkeitäkin asioita jää huomaamatta.

Kuten aiemmin on jo tullut esille, työn piirteet ja osaltaan myös työn joustavat käytänteet luovat haasteita yrityksen sisäiselle viestinnälle. Yhtäaikaaisesti kaikkien tavoittaminen onnistuu tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa arjen tasolla vain sähköisesti, ja silloinkin se edellyttää huolellista ennakoimista, että jokainen työyhteisön jäsen on sovittuna hetkenä tavoitettavissa. Arjen tuoksinassa käy helposti niin, että tieto välitetään juuri tietyllä hetkellä läsnä ja tavoitettavissa olevalle joukolle. Kun työlistalla on monta samanaikaista projektia ja kussakin omat tiedotettavat asiat, voi käydä helposti niin, että kerran ääneen sanottu tai tiedotettu asia pyyhitään pois työmuistia kuormittamasta, jolloin tiedon välittäminen niille, jotka eivät ensimmäisellä kerralla olleet kuulolla, unohtuu.

Sinänsä inhimillinen ilmiö, mutta vaikutuksiltaan toistuvasti tapahtuessaan merkittävällä tavalla tasa-arvoisuuden tunnetta syövä seikka. Avoin, tasapuolinen ja samanaikainen tiedottaminen on avainasemassa yksilöiden organisaatiokohtaisen oman arvon tunteen rakentumisessa. Oikeudenmukaisuus, toimintaperiaatteiden tasapuolisuus ja johdonmukaisuus sekä päätöksen teon läpinäkyvyys ovat voimavaroja, jotka luovat työntekijälle tunteen siitä, että heistä välitetään ja heitä arvostetaan (Hakanen ym. 2012, 9–10).

Osaltaan työyhteisössä tunnistettiin heikkous asioiden kertaamisessa. Kun asiantuntijat ovat kukin tahoillaan keskittyneet tiettyihin osa-alueisiin ja työskentelevät intensiivisesti oman asiansa parissa, saattaa tiedonvaihtolanteissa hämärtyä se tosiasia, että viestin vastaanottajalle tieto on uutta eikä nopea ”kolmen minuutin briiffi” tarjoa kuulijalle samaa tietotasoa, kun viestin välittäjällä on. Merkittävä asia, joka edelleen vaikeuttaa tiedonvaihtoa ja jakautumista, ja jota tuskin on työyhteisössä tunnistettu, on se, että organisaation jäsenet tuntuvat kokevan esimerkiksi avun ja lisätietojen pyytämisen jollakin tasolla omaa ammatillista pätevyysvaikutelmaansa heikentäväksi. Tämä ilmeni useissa haastatteluissa toistuneesta tavasta korostaa omaa pärjäämistä ja sitä, ettei tarvitse tiimiä siksi, etteikö itsenäänkin selviytyisi tehtävistään.

X1: ”Kaipaan just semmosia keskusteluja, et miten tää ois hyvä hoitaa ja ei sillä, että kokisin, ettei musta olis siihen tekemään sitä itsenäisesti, mut se et tekee sitä välil muiden kanssa, niin se auttaa kyllä asiaa.”

Tämän ilmiön taustalla voi olla verkostomaiseksi muuttuneen tietotyön luonne, joka korostaa yksilön merkitystä ja tämän henkilökohtaista osaamista. Työntekijä on ikään kuin vain niin arvokas, kuin hänen tieto- ja osaamispääomansa kyseisellä hetkellä on. Tällaisessa toimintakulttuurissa toimiminen saa jokaisen pohtimaan omaa osaamistaan henkilökohtaisena selviytymiskeinonaan. (Mm. Manka & Manka 2016, 13–15.) Neuvon kysyminen ja avun pyytäminen saatetaan siis nähdä heikkoutena ja omaa arvoa alentavana seikkana, vaikka toisaalta juurikin toisilta oppiminen olisi väylä itsensä ja oman osaamisen kehittämiseen sekä koko työyhteisön osaamisen vahvistamiseen. Järvensivu (2010, 53) on määritellyt työn teon muuttunutta mentaliteettia vertaamalla perinteistä ja modernia työn tavoitetilaa. Hänen mukaansa siinä missä ennen työ piti tehdä loppuun ja hyvin, nykyään tärkeintä on työskennellä itseään ja työtään kehittäen. Tämä varmasti osaltaan asettaa jonkin verran jännitettä pienen työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen ja haastaa siten yhteisöllisyyden vahvistumista.

Vaikka kyseessä on hyvin matala hierarkkinen ja pieni organisaatio, tärkeimpien tietojen uskottiin vaihtavan omistajaa valikoidusti johtotason keskuudessa, ja ”valuvaan alaspäin, jos on valuakseen.” Toive tiedon ajantasaisesta ja tasapuolisesta jakautumisesta koko organisaatiolle tuntui kuitenkin olevan yhteinen nimittäjä eriytyneille, yksittäisille ajatuksille koko organisaatiossa.

X1: ”Et ihmiset ymmärtäis, et kuinka tärkeitä se on se viestin jakaminen ja informoiminen, että sen vaan välillä unohtaa, et nää on asioita, jotka koskettaa kaikkia ja kaikkien pitäis saada tietää ja mieluummin liikaa, ku liian vähän.”

X7: ”Et se tieto tulis, mitä on asiakkaan kans puhuttu ja sovittu, ettei sit oo semmonen vähän ikävä fiilis lähettää jotain viestii, kun ei tiedä, mitä ne on sopinu ja onks siit asiast jo puhuttu vai eiks siit oo. Semmost avoimuutta.”

X4: ”Varmaan siellä ei ole ihan hirveästi korjattavaa, jos vain selkeytetään sitä, et mikä on mitään varten. Me ollaan niin pieni organisaatio, et sellanen luonnollinenkin kanssakäyminen pitäis jossain määrin riittää.”

X2: ”Asiakkaille ymmärretään sanoo, et asiat vaatii toiston, mut sit me keskenämme unohdamme sen ihan tyystin. Kanavat on myös ihan kamalat. Niin paljon kuin meillä tehdään etänä hommia, niin se on kyl haaste, miten se sisäinen viestintä sit toimii.”

Kun työtä tehdään pääsääntöisesti yksin siten, että muu tiimi koostuu niin sanotuista heimolaisista eli kumppanuustoimijoista, ei vertaisoppimisen tilanteita tai osaamisen jakamista tapahdu kovin helposti. Verkostomaisessa ja sidoksellisessa työssä jokaisen työtehtävä linkittyy edelliseen ja seuraavaan, mutta varsinaisia oppimisen tiloja oman osaamisen kehittämiseksi ja omassa tehtävässä kasvamiselle ei välttämättä järjesty. Kohtaamisen rajapinnat ovat usein sähköisiä eikä mahdollisuutta mentoroinnille työn arjessa tarjoudu. Työyhteisössä koettiin, että tehtävät ja tekeminen ovat ”siiloutuneet” siten, että organisaation nimissä tehtävistä projekteista ja asiakkuuksista on tullut ”sinun ja minun” töitä. Heimoverkoston laajuus ja monipuolisuus osaamisen suhteen jää kokemusten mukaan osittain hyödyntämättä, sillä yhteistyö jää toistaiseksi vain suoritteiden, tietojen ja osakokonaisuuksien vaihdoksi.

X8: ”Tarvisin jonkun joka sparraa mua ja haastaa. Heimoverkosto on asiakkuuspäällikön alla, niin ammattiryhmät ei sit kuitenkaan kohtaa.”

X6: ”Saisin keskittyä työn tekemiseen ja itseni kehittämiseen ja ehkä semmosta vielä mentoroivempaa otetta siihen itsensä kehittämiseen.”

X1: ”Edelleen me tehdään hyvin siiloutuneesti sitä työtä ja se johtuu varmaan siitä, että kaikilla on kauhee kiire ja deadlinet paukkuu ja tarvis saada ne tehtyä, ettei jää aikaa yhteiselle, vaikka me tiedetään, että se yhteinen pohtimistilanne varmaan auttais monta kertaa eteenpäin.”

X4: ”Mua pikkasen harmittaa, taas tänään huomasin, et meil tehdään varsin paljon niitä ikään kuin minun töitä. Vaikka ei meil oo erikseen yksilöiden töitä. Joku tekee jotain, et joku toinen voi tehdä jotain muuta. Niin sellanen niinku, pitäis parantaa sitä.”

Yhteisölliset kuormitusvaatimukset

Yhteisöllisistä työn imua estävistä tekijöistä keskeisiksi nousivat vuorovaikutuksen vähäisyys, erilaiset yksilöiden kokemat ja yhteisön jakamat ristiriidat sekä toisinaan negatiiviseksi koettu ilmapiiri. Yhteisölliset kuormitusvaatimukset toistuivat kaikissa haastatteluissa, ja vähäinen vuorovaikutus tuntui olevan oikeastaan kaikista merkittävin työn imua estävä tekijä, sillä sen vaikutus paistaa kaiken tekemisen ja käytäntöjä normittavien rakenteiden läpi. Pienessä työyhteisössä yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tunteiden kaipuu korostuvat, sillä pienessä porukassa me-henki kiteytyy tiiviisti kaikkiin yhteisön jäseniin. Kuppikuntien muodostuminen on silmiinpistävää ja tuhoisaa tiiviille yhteishengelle ja tiimiytymiselle. Kokemuksia vuorovaikutuksen vähäisyydestä synnyttävät haastattelujen mukaan etätyön runsaus, vähäinen palautteen anto, odotuksien epäselvyys ja erilaiset olettamukset, jotka niin ikään voimistuvat vähäisen kommunikoinnin seurauksena.

Etätyö on siinä mielessä mielenkiintoinen joustava työkäytäntö, että se tukee yksilön työhyvinvointia tarjoamalla mahdollisuuden itsenäisyyteen ja autonomiaan oman työnsä suunnittelussa ja toteuttamisessa, mutta samalla se haastaa työyhteisön yhteisöllisyyden rakentumisen merkittävällä tavalla. Tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä kaikki työntekijät ovat yhtä aikaa paikalla oikeastaan vain puolentoista kuukauden välein organisaation laajan palaverin tiimoilta. Näinä tapaamispäivinä aikataulu on usein täynnä yhdessä läpikäytävien asioiden puimista, eikä vapaalle vuorovaikutukselle jää välttämättä kovin paljoa aikaa. Työyhteisössä oli kuitenkin selvästi tunnistettu tarve yhteisen, erityisesti vapaamuotoisen kommunikoinnin lisäämiselle. Yhteisiä kahvitteluhetkiä ja spontaaneja keskusteluja toivottiin lähes kaikkien haastateltavien toimesta.

X6: ”Kun ihmiset on ottanu sen ratkaisun, että tekee melkein aina moni jo pääsääntöisesti etänä täs viime aikoina töitä, niin ei se tuu sillai luonnollisesti, ei riitä noi sähköisetkanavat pitää semmosta yhteisöllisyyttä.”

X3: ”Vuorovaikutusta ihmisten kanssa kiitos, ja mielellään viel kasvokkain. Et semmosta panostusta inhimillisiin kohtaamisiin siinä arjessa, että ollaan ihan ihmisinä tässä ja jutustellaan välillä niitä näitä muusta kuin työstä.”

X7: ”Jotenkin tykkäisin siitä, et ihmiset on semmosia kokonaisia ihmisiä, on ne sit töissä tai vapaalla, ettei edes tarvis olla jotenkin niin tiukka semmonen työminä.”

Kuten Larjovuori ym. (2015, 15–16) inhimillisen pääoman merkitystä organisaatioiden toiminnan kannalta tarkastellessaan totesivat, sosiaalisella pääomalla on suuri vaikutus yritysten tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Esimerkiksi hyvä yhteishenki kasvattaa tulosta, lisää innovatiivisuutta ja osaamisen kehittämistä, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen projektityössä. Sen lisäksi esimiehen ja muun työyhteisön tuki toimii jopa suojana työuupumusta vastaan. Nämä kaikki tekijät ovat merkittäviä yrityksen tuloksellisen toiminnan ja tuottavuuden näkökulmasta erityisesti pitkällä tähtäimellä. Siksi työyhteisön kokemukseen heikosta yhteisöllisyydestä ja vähäisestä vuorovaikutuksesta on syytä puuttua.

Palautteen annossa koettiin olevan parantamisen varaa. Sitä koettiin olevan liian vähän ja sen koettiin osin keskittyvän väärin asioihin. Palautetta kaivattiin ensisijaisesti omasta suoriutumisesta sekä asiakkaan tavoitteen että sisäisesti asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Palautekulttuurin koettiin liiaksi keskittyvän katteen ja aikataulussa pysymisen arviointiin. Monesti toistuneiden näkemysten mukaan tämän palautekulttuurin ei koettu palvelevan omassa työssä kehittymistä eikä liiemmin motivaatiota tai kokemusta työn merkityksellisyydestä. Osaaminen yhdessä sopivien haasteiden kannalta synnyttää hallinnan tunnetta, joka on työhyvinvoinnin kokemuksen keskiössä (Valtiokonttori 2018). Ilman ajantasaista rakentavaa kritiikkiä yksilön voi olla vaikea hahmottaa omaa osaamisen tasoaan.

Hallinnan tunteen kannalta merkityksellistä olisikin, että työyhteisössä käytäisiin avointa ja asiallista keskustelua sekä yksilöiden että yhteisön suoriutumisesta ja niissä vaadittavista kehitystarpeista. Merkityksellisyyden ohella yksilön ajantasainen osaaminen on yksi työhyvinvoinnin perusedellytyksistä (Pyöriä 2012, 10–11). Muilta saatu palaute auttaa omien kehitystarpeiden tunnistamisessa. Itselle asetetut motivoivat ja sopivan haastavat tavoitteet

ovat tärkeitä työhyvinvoinnin lisäksi kokonaisvaltaisen psyykkisen hyvinvoinnin kannalta (Robertson & Cooper 2011, 49).

X4: ”Kyllähän sitä yrittää, että palautteen anto näkyis. Jonkun mielest se ääneen kiittäminen vaatii jonkun kohdalla hirveitä ponnisteluja, et se ylipäättään tulee sieltä pihalle ja toiset haluis jotain skumppahetkiä, et miten se, ei se välttämättä kauheesti näy vielä mitenkään tässä ja nyt.”

X5: ”Pitäis kannustaa siihen keskusteluun. Et kun sanotaan, et halutaan palautetta. Mut sit tosiasiasa saatetaan tulla siihen, ettei edes kehdetä sitä palautetta, mikä tulee. Et pitäis ottaa semmonen asiat on asioita ja ihmiset on ihmisiä. Palaute on sen mukaista, jos nää kaks menee sekasin.”

X8: ”Palaute omassa työssä, jääkö se plussalle vai miinukselle, on työntekijän näkökulmasta täysin yhdentekevä.”

X3: ”Just sitä palautetta ja tukee tarvis. Et joskus vaan teki jotain, mikä meni jonnekin ja sitten niihin ei ikinä palattu, niin semmoset on vähä, et mihin mä nyt käytin aikaani ja miks.”

Toisinaan työn imuun vaikutti negatiivisesti se, että odotukset koettiin epäselviksi. Paljon tuntui vallitsevan erityyppisiä oletuksia, joiden syitä tarkemmin kaivellessa oli vaikea päästä ymmärrykseen siitä, millaisesta ongelmasta loppujen lopuksi oli kyse. Odotusten epäselvyys ja oletusten määrä ovat selvästi yhteydessä vähäiseen vuorovaikutukseen. Puute kommunikoinnissa heijastuu epävarmuutena tekemiseen. Jostain syystä oletuksia tai epäselvyyksiä ei kuitenkaan selvitetä ajankohtaisesti kokijan toimesta. Tämän taustalla saattaa vaikuttaa jo aiemmin tunnistamani tarve suojella omaa ammatillista pystyvyysvaikutelmaa. Oletusten tarkentaminen vaatii osaltaan tunnustamaan, että jokin asia on jäänyt itselle epäselväksi. Oletus jää elämään ja odottamaan siihen tarttumista. Se, joka asian nostaa ensiksi esille, tulee jollain tasolla ottaneeksi vastuun tietämättömyydestään, vaikka samalla palvelee tosiasiallisesti koko työyhteisön yhteistä etua.

X6: ”Kyl se semmonen luottamuksen puute tuo sitä skismaa sinne työyhteisöön ja sitten et se, jos joutuu joittenkin ihmisten kanssa jatkuvasti asettelemaan sanansa ja miettimään, et se ei oo semmosta, et sä et voi olla oma ittes ja vapaasti olla ja tehdä töitä ja vilpittömästi kysyä, jos sä et tiedä ja pyytää apua ja se ei oo vastavuorosta, niin kyllähän se henkisesti kuormittaa.”

Organisaatio on yhä vahvemmin siirtymässä verkostotoimijaksi, ja yhteistyökumppaneiden eli heimolaisten kanssa työskentely on jokapäiväistä. Sitä mukaa, kun toiminta tähän suuntaan kasvaa ja vakinaistuu, tavatkin mukautuvat vastaamaan paremmin työympäristön asettamia tarpeita. Toistaiseksi työyhteisössä kuitenkin koettiin, että heimon kanssa työskentely on hyvin muodollista ja platonista. Sähköisissä kanavissa tapahtuva yhteistyö ei anna kasvoja tekijöilleen eikä luo projektitiimeihin yhteistä työn imua lisäävää me-henkeä. Tässä muodossa heimotyöskentelyssä korostuu juuri se työtehtävien sirpalemaisuus ja siiloutuneisuus, jotka sisäisesti koettiin työyhteisössä työn piirteiden aiheuttamiksi tehtävätason kuormitusvaatimuksiksi. Jatkossa olisikin erityisen tärkeää pohtia heimoverkoston kanssa tapahtuvan yhteistyön kehittämistä siten, että se samalla tukisi työntekijöiden kokemusta yhteisöllisyydestä ja mahdollistaisi keskinäisen osaamisen jakamisen.

X7: ”Mieluummin jakaisin sen informaation kaikille heimolaisille yhtä aikaa tai siit just tulis semmonen, et on kiva tehdä yhdessä. En oo ketään heimolaista, yhtä lukuun ottamatta, nähny kasvokkain.”

X5: ”Uskon, et se yhteisöllisyys syntyis paremminkin siitä, et saatais tää porukka ihan oikeesti tekee yhdessä asioita.”

Verkostomaisen työskentelyn haasteellisuutta voi paremmin ymmärtää suhteuttamalla siinä vallitsevaa työskentelyn tapaa ihmisen luontaiseen tarpeeseen kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta (mm. Rauramo 2008, 31). Jälkimodernissa informaatioyhteiskunnassa yhteisöllisyys perustuu usein hetkellisyyteen, ja esimerkiksi sähköisissä kanavissa toimivan verkoston yhteisöllisyys voi olla niin sanottua symbolista yhteisöllisyyttä, joka muodostuakseen tarvitsee jaettuun uskoihin, tunteisiin ja kokemuksiin (em., 122–123). Näin ollen

verkostomaisessa yhteistyössä olisi tärkeää vaalia projektiryhmän symbolista yhteisöllisyyttä, jotta työn imulla olisi mahdollisuus tarttua myös verkostomaisessa työssä. Kuten Hakanen ym. (2012, 38) havaitsivat, työn imua koetaan todennäköisimmin yhteisen innostuksen jakavissa yhteisöissä. Työn imulla puolestaan on tutkitusti positiivinen vaikutus muun muassa työsuoritukseen ja myös asiakastyytyväisyyteen (Robertson & Cooper 2011, 29).

Haastatteluaineistossa korostui muutama työyhteisön toimivuutta heikentävä sisäinen ristiriita. Tekemistä ohjaaviksi määriteltyjen arvojen koettiin olevan joltain osin ristiriidassa käytännön toiminnan kanssa. Organisaatiossa toteutetun strategian päivityksen jälkeen arvoriistiriitojen koettiin voimistuneen. Arvokongruenssin saavuttaminen työssä on tärkeää sekä työn mielekkyyden että kokonaisuudessaan psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 58) määrittelevätkin yhdeksi työyhteisön yhteisöllisyyden tasoa kuvaavaksi kysymykseksi sen, vallitseeko yhteisössä yhteinen käsitys perustehtävästä ja arvoista. Kun jokainen työyhteisön jäsen voi ottaa organisaation arvot omikseen, on yhteiseen tavoitteeseen ja visioon sitoutuminen helpompaa. Tämä edellyttää sitä, että yhteinen visio jaetaan käytännöllisiin välitavoitteisiin ja niiden saavuttamiseksi tähtääviä toimia määrittelevät arvot sovitaan yhteisesti. Ei riitä, että arvot on määritelty ja viestitty ulospäin, vaan niiden merkitys ja toteutuminen käytännön teoissa on osattava todentaa.

X7: ”Pitäis olla sillai arvojen näköistä myös se toiminta, mitä sillee sanotaan niin edustetaan, et ne tulis myös niinku eläviks siin käytännön arjes.”

X3: ”No just mutu-tuntuma on kirjatuista arvoista eri, että se on niin työorientoitunutta, et ne ei näy, se ilo esimerkiksi ei se aina näy ja myöskään järki ei aina näy eikä se luottamus aina tunnu. Tahdon mä kyllä allekirjoitan, että jos ajatellaan tässä työnantajan esimerkkiä, niin sitä kyllä löytyy.”

Toistuvina ristiriitoina pidettiin näkemyseroja toimintatavoista ja niiden kehittämisestä, sovituista rooleista ja projektien etenemisen aikaisista työnkuvista ja niihin sisältyvistä suoritteista. Koska jokainen on viime kädessä vastuussa ja parhaiten tietoinen vain omista töistään ja kuormitustilanteestaan, saattaa työyhteisössä toisinaan vallita kokemus epäreiludesta työkuorman suhteen ja ikään kuin epäilyksiä siitä, etteivät toiset tee työtä yhtä

intensiivisesti kuin itse tekee. Merkittävä negatiivisesti työn imuun ja työyhteisön toimivuuteen kokonaisuudessaan vaikuttava seikka on kokemus työvaiheiden eriarvoisuudesta. Pirstaleisessa tiimityössä jokaisella työvaiheella on korvaamaton merkitys lopputuloksen kannalta, vaikka vaiheissa itsessään olisi suuriakin eroja esimerkiksi laajuuden osalta. Tällaisen eriarvoisuuden kokeminen syö yhteisöllisyyttä, motivaatiota ja siten myös työn imua.

X4: ”Jossain määrin on vielä semmosta, et niinku jonkun näköstä selkeyttämistä vaatii toimenkuviin ja nimikkeisiin. Et ne on semmosia pieniä asioita, mut jos jollakin ihmisellä on jonkun pienen asian takia semmonen tunne, ettei arvosteta niin sit ne on niin isoja asioita, et niille pitää tehdä jotakin.”

X1: ”Mua on ketuttanut se, et ite tuntuu, et on ihan ylikuormittunut ja sit on ollu ihmisiä, jotka pystyy neljä tuntia vaan surffaa verkossa ja tehdä kaikkee muuta töissä.”

Amabilen & Kramerin (2012, 113) määritelmän mukaan ongelmiin suhtautuminen oppimisen tiloina on motivoivaa ja lisää työn merkityksellisyyttä. Avoimesti ja ratkaisukeskeisesti analysoiden ongelmista ja ristiriidoista olisi mahdollisuus voimaantua. Sen sijaan työyhteisössä tuntui olevan vallalla sellainen toimintamalli, että oletusten ja ristiriitojen selvittämisen ja auki puhumisen sijaan kohtaamista paetaan mieluummin etätyöhön ja sähköisten yhteyksien päähän.

X4: ”Et se ilmapiirikään ei ollu mikään mahdollisimman kiva, niin mä tein sit ihan tietosesti päätöksen, et mä en enää sit vaan tullu tänne.”

Varmasti yksi syy siihen, että kommunikointia ja keskinäistä vuorovaikutusta koetaan olevan melko vähän, juontaa juurensa organisaatiokulttuuriin muovautuneisiin käsityksiin ajan säästämisestä ja pärjäämisen mentaliteetista. Ajankäyttö toistui haastatteluaineistossa lukuisissa kohdissa synonyymina luovuuden, toimintatapojen kehittämisen ja tiimimäisemmän tekemisen esteenä. Kustannustehokkuutta ihannoiva ilmapiiri nostaa ajan

kaikista merkityksellisimmäksi tekijäksi sekä onnistumisten mittarina että katteen selittäjänä. Se, miten paljon mikäkin vie aikaa, toistui pohdinnoissa niin voimakkaasti, että osaltaan kiireen ajatus tuntuu olevan sisäänrakennettu työyhteisön toimintatapoihin. Kustannustehokkuus on toki keskeistä toimivalle ja kannattavalle liiketoiminnalle. On kuitenkin äärimmäisen tärkeää, ettei tehokkuutta vaalittaessa unohdeta sitä tosi asiaa, että nimenomaan hyvinvoiva ihminen on se tuloksen tekijä, jolla on mahdollisuus kustannustehokkaaseen toimintaan.

X3: ”Annettais arvoo sille, että tehdään yhdessä ja ideoitais eikä aina katottais sitä kelloo, et voi ei, tähän meni nyt näin kauan. Et kuitenkin me ollaan luovalla alalla ja se luovuus on se potentiaali, mitä myydään eteenpäin.”

X6: ”On koko ajan takaraivossa se, et tähän ei saa käyttää paljon aikaa.”

X1: ”Kaipaankyllä enemmän sitä, et olis rennompaa ja vähän vähemmän tiukkaa se tahti, et ehtis vaihtaa kuulumisia.”

X7: ”Et käytäs yhdessä enemmän, tai en tiedä, kun se vie aikaa et käviskö se, mut et käytäs yhdessä enemmän läpi sitä, mitä on tulossa ja kuka tekee mitäkin, ettei ne olis aina yksittäisii semmosii palasii, mist ei sit oikein tiedä, kuinka mikäkin vaikuttaa mihinkäkin.”

X8: ”Tiputetaan sinne syvään päähän, kyl ne siel ui.”

Ideavirtojen salliminen ja koko työyhteisön tasa-arvoinen osallistuminen niihin on yksi työelämän motivaatiokatalyyteista (Amabile & Kramer 2012, 114). Aito kuuntelemaan pysähtyminen, näkökulmien avoin jakaminen ja rakentavan kritiikin kunnioittaminen lisäävät työyhteisössä syntyvien uusien ideoiden määrää. On tärkeää, että ideavirtoihin osallistutaan myös johdon tasolta, sillä muutoin keskustelujen elinvoimaisuus ja työntekijöiden aktiivisuus niihin hiljalleen hiipuu.

Useaan kertaan aiemmin esille tullut pärjäämisen kulttuuri tuntuu juurtuneen organisaation perusolemuksen. Yllä olevassa sitaatissa esitetty metafora ”syvässä päässä uimisesta” toistui

vastaavanlaisena useassa haastattelussa. Tämä lausahdus toimii todennäköisesti itseään vahvistavana ennusteena: asia on näin, koska se on aina ollut näin. Tällainen organisaatiokulttuuri on kuitenkin haastatteluaineistosta tulkittuna haitallinen sekä yhteisöllisyyden että työyhteisön kehittymisen kannalta.

Keskeinen syy kokemukselle vähäisestä vapaamuotoisesta vuorovaikutuksesta selittyy osaltaan toimistotilan fyysisistä ominaisuuksista. Pienehkö avokonttori on armoton työn keskeytymiselle aina, kun joku on äänessä. Vieretysten asetellut työpisteet eivät tarjoa keskittymisrauhaa sitä tarvitseville, mikäli työkaverilla on työpuhelu meneillään tai kollegat keskustelevat vieressä keskenään. Toisaalta myöskään rauhallista tilaa spontaaneille keskusteluille ei välttämättä ole tarjolla, jos toimiston ainut suljettu neuvotteluhuone on varattu. Tämä on johtanut siihen, että vaikka työkaveri istuisi samanaikaisesti toimistossa aivan muutaman metrin päässä, keskustelua saatetaan käydä sähköisen pikaviestimen välityksellä.

Toimiston vähäinen muuntautuvuus on osaltaan myös esteenä yhteisten lounas- ja kahvitteletkien viettämiselle, sillä varsinaista erillistä taukokuonetta ei ole. Toimistotilan haasteellisuus nousi esille useissa haastatteluissa, ja se oli yksi merkittävä syy lisääntyneen etätöön tekemiseen. Työyhteisössä koettiin, että työskentely on tehokkainta kotona omassa rauhassa, kun turhia keskeytyksiä ei ole. Samalla kuitenkin koettiin harmia siitä, että kotona työskennellessä työyhteisön mahdollinen tuki ja työn sosiaalinen ulottuvuus jäävät vähäisiksi.

X3: ”Se toimistotila ei välttämättä oo ihan muuntautuvin. Et ei olis niinkään, et täs on mun paikka, istun täs tän ajan ja sitten mennään neukkariin, vaan jotain uutta ja meininkiä siihen tilaan.”

X1: ”Meiän nykyinen tila estää ainakin mua henkilökohtaisesti. Mä tarvisin jonkun nurkan ja vaikka sermin ympärilleni, niin mä pystyisin paljon paremmin keskittyyt itse ja myös niinku esimerkiks tarttuu luuriin ja soittaa asiakkaalle, koska mul ois semmonen olo, että mä en heti häiritse sitä puolen metrin päässä istuvaa. Helppointa on saada ne työt tehtyä, kun istuu etänä tekemässä ja se oikeestaan siitä alkaa sellanen vääränlainen noidankehä.”

Kinnunen ym. (2017) havaitsivat tutkimuksessaan saman asian. Avoin tila vaatii hienotunteisuutta muiden työtilannetta kohtaan, ja tämä voi johtaa lisääntyneeseen keskinäiseen sähköiseen viestintään. Tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation etätyön ja sosiaalisen kanssakäymisen kaipuun vastakkainasettelua selittää osaltaan Holvasin ja Vähämäen (2005, 109–111) määritelmä epäsosiaalisesta sosiaalisuudesta. Sen mukaan tietotyöläiset haluavat tyypillisesti osallistua eristettyinä: heillä on yhtä aikaa kaipuu sosiaaliselle vuorovaikutukselle sekä suuri tarve yksilöllisyydelle ja fyysiselle eristäytymiselle. Keskeistä tässä haasteessa olisi löytää sekä jokaista yksilöä että koko työyhteisöä palveleva keskitie.

6 Yhteenveto

Tutkimuksessani tarkastelin työn tuunaamista ja muita työn imuun vaikuttavia tekijöitä luovan tietotyön asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimustehtävinäni oli selvittää, miten työtä tuunataan tutkittavassa työyhteisössä ja kuinka työn aktiivinen tuunaaminen vaikuttaa työyhteisön työn imun tasoon. Näiden ohella tavoitteenani oli selvittää tarkemmin, mitkä tekijät edistävät ja mitkä puolestaan estävät tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön työn imua.

6.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Työn imun mittaustuloksista

Kokonaisuudessaan työyhteisössä vallitsi tutkimusjakson päättyessä tilastollisiin viitearvoihin verrattuna keskimääräistä korkeampi työn imun taso. Käytännön tasolla työyhteisön työn imussa tapahtui merkittävä muutos tutkimusjakson aikana, mutta tämä oli seurausta tutkimuksen ulkopuolisista tapahtumista. Sen sijaan varsinaista intervention vaikutusta työn tuunaamiseen oli vaikea osoittaa, vaikka työyhteisön keskiarvoinen työn imun summa hienoisesti kasvoikin.

Viiteryhmää korkeammat tulokset tarmokkuudessa ja uppoutumisessa kertovat siitä, että työyhteisössä ollaan innostuneita, sisukkaita ja energisiä sekä pystytään syventymään käsillä olevaan työhön ja saamaan siitä nautintoa. Sen sijaan viitearvojen alle jäävä omistautumisen tunnusluku kertoo siitä, että kokemukset työn merkityksellisyydestä ja mahdollisuudet työhön samaistumisesta vaativat kehittämistä. Omistautumisen tunnusluku oli laskenut viidellä kuudesta vastaajasta ja näistä kolmella heikentymistä oli tapahtunut nimenomaan työn merkityksellisyyden kokemuksessa ja innostuksessa. Tämä tulos heijastuu kuvaavasti työn imua estävien tekijöiden erittelyssäkin. (Hakanen 2009.)

Kun työyhteisön jäsenet ovat entistä hanakammin hakeutuneet etätöihin paremman työrauhan parissa ja siten saavuttaneet entistä paremman uppoutumisen tason, on se varmasti osaltaan vaikuttanut negatiivisesti työhön omistautumiseen. Itsenäisesti etätöissä työskennellessä oma työ voi tuntua irralliselta kokonaisuuteen nähden, ja siten työn merkityksellisyys ja innostus

oman osuuden työstöön vähenevät. Tämä mittaustulos sopii hyvin yhteen haastatteluaineistosta saamani tuloksen kanssa, jonka mukaan työn kokonaisuuden hahmottaminen koetaan toisinaan vaikeaksi ja suunnitelmallisuus puutteelliseksi. Työlle, jonka kokonaisuus, visio tai tavoitteet ovat itselle epäselvät, on vaikea omistautua.

Selitystä voi toisaalta hakea myös loppumittauksen ajankohdasta, jossa monella oli menossa viimeisten työtehtävien loppuun vieminen ennen loman alkua. Tällaisessa tilanteessa tarmokkuus työn teossa voi kohdistua ennen kaikkea lähestyvän loman odotukseen, joka tuntuu sitä konkreettisemmalla, mitä tehokkaammin työpöytää saa tyhjennettyä keskeneräisiltä töiltä. Kun toinen jalka on jo lomalla, voi työ tuntua aiempaa merkityksettömämmältä ja innostusta voi joutua kaivelemaan normaalia enemmän. Työyhteisön keskiarvoisen työn imun summan sisällä liikehdintää yksittäisissä tunnusluvuissa oli tapahtunut molempiin suuntiin. Tässä mielestäni konkretisoituu hyvin se, että vaikka työn imu on suhteellisen pysyvä tila, voi se silti vaihdella samalla henkilöllä myös päivä- ja viikkokohtaisesti (Hakanen 2009, 14).

Vaikka työn tuunaaminen oli käsitteenä tutkimuksen kohteena olevalle työyhteisölle melko vieras, tunnistivat kaikki kuitenkin toiminnan itsessään jo entuudestaan itselleen tutuksi. Työn luonne on tutkimuksen kohteena olevassa luovan tietotyön asiantuntijaorganisaatiossa niin itseohjautuvaa ja autonomista, että tarve oman työn tuunaamiselle on jollain tasolla jopa työssä suoriutumisen edellytys. Se, että tutkimassani työyhteisössä nautitaan keskimääräistä korkeampaa työn imua, sopii siis hyvin teoriaan, jonka mukaan työtään tuunaavat henkilöt kokevat enemmän työn imua kuin ne, jotka eivät työtään tuunaa (Leiter & Bakker 2010; Hakanen ym. 2012).

Työn tuunaamisesta

Näen työn tuunaamisen itsensä johtamisen käytännön tason ilmentymänä. Aktiivisessa työn tuunaamisessa yksilö joutuu kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan, pohtimaan työyhteisön toimintatapojen ja vuorovaikutuksen merkitystä omaan työhönsä sekä miettimään sitä, millä tavoin voisi omaa työtänsä kehittää, jotta työskentely olisi entistä sujuvampaa ja mielekkäämpää. Työn tuunaaminen korostaa työntekijän omaa toimijuutta työn mielekkyyden ja merkityksen lisäämiseksi. Työn tuunaamisen voisi luonnehtia olevan reflektiivisen

työotteen synnyttämää oman toimijuuden vahvistamista sekä vastuunottoa omista asenteistaan, ajatuksistaan ja tavoistaan tehdä työtä.

Työn tuunaamisen interventio lisäsi työyhteisössä käytyä keskustelua työn tekemisen tavoista ja lisäsi sitä kautta mahdollisuuden työyhteisön keskinäisen ymmärryksen kehittymiselle sen suhteen, kuinka työyhteisössä toimitaan. Tämä lisääntynyt keskustelu oli varmasti taustalla kokemuksesta palautteen antamisen lisääntymisestä, vaikkei se suoranaisesti noussut esille yksittäisissä tuunaustavoitteissa. Keskustelun lisääntyminen ja omien hyviksi havaittujen tapojen jakaminen mahdollistaa muilta oppimisen ja sitä kautta kunkin omassa työssä kehittymisen.

Työn tuunaaminen nähtiin ensisijaisesti oman henkilökohtaisen suorituksen ja toiminnan muokkaamiseen tähtäävänä toimintana. Sen sijaan esimerkiksi yhteisten toimintatapojen muutokseen tai työviihtyvyyden lisäämiseen sitä ei oltu osattu yhteisesti hyödyntää. Työn tuunaaminen saattoi siis vahvistaa omaa toimijuutta, mutta sen vastuualueeksi tunnistettiin vain oma työpöytä. Tätä havaintoa tukee myös Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) määritelmä, jonka mukaan työn tuunaus on ensisijaisesti työn suunnittelun, työn merkityksen ja ammatti-identiteetin muotoiluun kohdistuvaa itsenäistä toimintaa, minkä suurimpana hyötyjänä on työntekijä itse.

Uskon, että kokemus interventiojakson aktiivisesta työn tuunaamisen hankaluudesta ja kuormittavuudesta selittyy osittain sillä, että omien työn kipupisteiden tarkastelu tekee läpinäkyväksi sen, ettei välttämättä itsekään oikein tiedä, kuinka haluaisi asioiden olevan ja toimivan. Kuten työn imua estäviä tekijöitä esittelevän kappaleen laajuudesta saattaa päätellä, toiminnan epäkohtia on helppo osoitella ja kritisoida, mutta mitä tuunausjakson kehittämistavoitteisiin tulee, epäkohtiin kohdistuvia muutostoiveita onkin huomattavasti vaikeampi tarkentaa selkeiksi ja yksityiskohtaisiksi kehittämistarpeiksi. Toisaalta myös se, että tutkimuksen aikaisen työn tuunaamisen tavoitteeksi tuntui kohdejoukossa muodostuneen työn innostavuuden lisäämisen sijaan työn tehokkuuden kasvattaminen, saattoi vaikuttaa intervention herättämiin kuormituksen tunteisiin.

Merkittävää on, että työyhteisöstä paistoi tarve vuorovaikutuksen ja palautteenannon lisäämiselle, mutta keinojen edessä oltiin voimattomia, tai jopa toimittu juuri päinvastaisella tavalla. Siksi onkin kiintoisaa, että tuunauskohteet rajaituivat niinkin leimallisesti työn

yksilöllisesti värittyneiden rakenteellisten voimavarojen lisäämiseen, vaikka tutkimuksen myötä esiin tulleet työn imua estävät seikat linkittyvät vahvasti kokemuksiin puutteista työn yhteisöllisissä voimavaroissa. Mankan ja Mankan (2016, 70) voimavaramalliin peilaten työyhteisön tuunaustoimet keskittyivät työn voimavaroihin lukeutuvan työn hallinnan alaluokkaan (ks. kuvio 3, 26).

Tulosteni pohjalta tuunauskohteiden ja työn imua haittaavien tekijöiden välillä on hämmäntävä ristiriita. Niihin asioihin, jotka nousivat esille työn imua estävinä tekijöinä, ei oltu työtä tuunaamalla puututtu suoranaisesti lainkaan. Toisin sanoen, tuunaustoimissa keskityttiin pääasiassa niihin asioihin, joiden koettiin jo valmiiksi toimivan. Timsin, Bakkerin ja Derksin (2013) työn tuunauksen tutkimustuloksiin peilaten tällainen jo toimiviin asioihin panostaminen on kuitenkin kannattavaa. Heidän mukaansa työn voimavarojen vahvistamiseen tähtäävä työn tuunaus lisää hyvinvointia työssä ja on yhteydessä parempaan työn imuun. Näin ollen henkilö, joka kokee voimattomuutta puuttua vallitseviin työn haasteisiin, hyötyy kuitenkin jo olemassa olevien voimavarojen vahvistamisesta.

Saamani tulokset ovat linjassa INSPI-tutkimushankkeen tulosten kanssa siinä, että tuunaamistoimet keskittyivät useimmiten juuri työn rakenteellisiin voimavaroihin, kuten esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen. Myös INSPI-tutkimuksen tulosten mukaan työn tuunaamisen toimet kohdistuivat vain harvoin sosiaalisten voimavarojen lisäämiseen. (Hakanen ym. 2012, 44–46.)

Työn imuun vaikuttavista tekijöistä

Aineistossa ilmeni toistuvasti toive työn yhteisöllisten voimavarojen vahvistamisesta ja lisäämisestä, sillä niiden positiivinen vaikutus työn imuun oli selkeästi tunnistettu. Vastavuoroisesti vuorovaikutuksen vähäisyydestä johtuvat erilaiset yhteisölliset kuormitusvaatimukset koettiin työn imun kannalta haitallisiksi. Mielenkiintoisena ilmiönä esiin nousi seikka etätyön merkityksestä ja vaikutuksista. Toisaalta etätyön lisääntyminen oli parantanut keskittymiskykyä ja lisäsi hallinnan tunnetta omaan työhön, mutta toisaalta etätyön koettiin vaikeuttavan sisäistä viestintää, heikentävän yhteisöllisyyttä sekä lisäävän oletuksia ja sisäisiä ristiriitoja.

Kuten Bakker ja Leiter (2010) ovat todenneet, työn imu on sosiaalinen ilmiö. Tämä tarkoittaa sitä, että työn imu tarttuu työyhteisössä työntekijältä toiselle ja että jokaisella työyhteisön

jäsenellä on vastuu työn imua synnyttävän työympäristön luomisessa. Etätöön kohdalla haasteeksi muodostuukin se, että millä tavoin työn imua voidaan jakaa. Pikaviestinten välityksellä lähetetyt peukutukset ja tsemppiviestit eivät ole yhtään niin autenttisia tai motivoivia, kuin fyysisesti saman pöydän äärellä jaettu yhteisen tekemisen luoma jaettu innostus.

Nykyisen toimistotilana olevan avokonttorin fyysiset ominaisuudet koettiin haastaviksi niin työhön keskittymisen kuin vapaamuotoisen kanssakäymisenkin kannalta. Palautteen antoon toivottiin systemaattisempaa ja kokonaisvaltaisempaa otetta, ja heimoverkoston kanssa työskentelystä enemmän tiimityön oloista. Pärjäämisen organisaatiokulttuuria vahvistettiin sekä opitulla metaforapuheella siitä, kuinka työyhteisössä on aina ollut tapana hoitaa asiat itsenäisesti kantapään kautta oppimalla, että oman ammatillisen pystyvyysvaikutelman suojelemisella. Näihin yhdistettynä kustannustehokkuuskeskeisyyden myötä syntynyt ajatus jatkuvasta kiireestä ja ajansäästöstä heikentää entisestään mahdollisuuksia yhteiseen innovointiin. Tämä puolestaan vaikeuttaa työn imun syntyä ja tarttumista projektityöskentelyssä. Lisäksi edellä luetellut tekijät heikentävät kokemusta työn tärkeydestä ja merkityksellisyydestä.

Puutteet sisäisessä viestinnässä ja heikkoudet tiedon jakautumisessa tunnistettiin koko työyhteisön toimesta. Jos tieto jaetaan vasta sitten, kun esimerkiksi käytännön toimet jonkin asian edistämiseksi on jo aloitettu, syö se sitoutuneisuutta työyhteisössä. Pienessä työyhteisössä tiedon jakautumisen epätasaisuus korostuu entisestään ja aiheuttaa kitkaa sekä kokemuksia eriarvoisuudesta. Tiedon tasavertaiseen ja samanaikaiseen jakamiseen on ehdottomasti syytä panostaa ihan jo omistautuneisuuden kasvattamisen nimissä. Ihmiset haluavat tuntea kuuluvansa ”meihin”, keskeisiin ja organisaatiolle tärkeisiin ihmisiin.

Perinteisen ja modernin organisoitumisen ristiriita oli keskeinen tekijä epäselvien käytänteiden kokemuksen taustalla. Työn itsenäisyys oli vastaajille erityisen tärkeää, mutta samalla kaipuu vahvemmalle johtajuudelle oli vahva. Vision käytäntöön tuominen yhteisistä työtä ohjaavista arvoista sopimalla voisi auttaa työyhteisön jäseniä ymmärtämään paremmin oman merkityksensä osana kokonaisuutta. Mitä uusittu visio tarkoittaa yksilön osaamisen kehittämisen kannalta? Entä kokonaisuutena koko organisaation kehittämisen näkökulmasta?

Esimerkiksi Mankan ja Mankan (2016, 76) mukaan johtaminen sekä työpaikan käytännöt, rakenteet ja työtehtävät vaikuttavat siihen, millainen mahdollisuus työntekijällä on kokea työn imua. Monet aikaisemmat tutkimukset ovat yhtenevästi osoittaneet, että työn voimavarat, kuten sosiaalinen tuki työkavereilta ja työnantajalta, palaute työsuorituksista, monipuolinen osaaminen, johtaminen sekä työn itsenäisyys ja kehitysmahdollisuudet, ovat positiivisessa yhteydessä työn imuun. Nämä ovat tärkeitä työn voimavaroja, jotka kumpuavat suoraan ihmisten perustarpeista (mm. Rauramo 2008). Se, että tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön keskiarvoinen työn imun taso on keskimääräistä korkeampi, kertoo mielestäni siitä, että pääsääntöisesti puitteet työn teolle ja työssä hyvin suoriutumiselle ovat varsin otolliset. Voisikin ehkä ajatella niin, että mitä tärkeämmistä voimavaroista on kyse, sen enemmän niihin kiinnitetään huomiota. Ja toisaalta, mitä enemmän niihin kiinnitetään huomiota, sen enemmän niissä osataan nähdä puutteita ja kehittämistarpeita.

Yksilöllisiä työn voimavaroja, kuten oman psykologisen pääoman merkitystä työn imun kannalta ei juuri työyhteisössä tunnistettu. Asenteen ja oman ajattelutavan vaikutus työn imuun tuli esille vain yhdessä haastattelussa, ja silloinkin sen merkityksen ymmärtäminen oli tapahtunut muutoksen ja vaikeasti hallittavien työtilanteiden kautta. Luovassa tietotyössä henkilökohtaisilla tekijöillä on kuitenkin suuri merkitys työn tekemiselle, työssä suoriutumiselle ja ylipäättään sille, kuinka työnsä kokee. Esimerkiksi Hakasen ym. (2012, 12) mukaan ammatillisen pystyvyyden kokemus vaikuttaa siihen, kuinka uudistushakuisia ja haasteita kaipaavia työntekijät ovat. Oman arvion tunne puolestaan on yksi merkittävimmistä työn imua ennustavista tekijöistä, ja optimismi puolestaan auttaa selviytymään vaikeissakin tilanteissa (Xanthopoulou ym. 2009, 236).

INSPI-tutkimuksessa työn tuunaamisen ohella keskeisiksi työn voimavaroiksi ja sitä kautta työn imua tukeviksi tekijöiksi osoittautuivat työn kehittävyys ja monipuolisuus, palveleva johtaminen sekä ystävällinen ja huomaavainen työpaikkakulttuuri (Hakanen ym. 2012, 76–77). Nämä tulokset ovat linjassa myös omien tulosteni kanssa. Tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä työn imua tukevin tekijöinä tunnistettiin muun muassa tietyt työn piireet, kuten esimerkiksi juuri työn monipuolisuus ja sen tarjoamat oppimisen mahdollisuudet. Silti kaikista leimallisimpana tekijänä tutkimustuloksissani voitaneen pitää yhteisöllisen yrityskulttuurin merkityksen korostumista. Sitä, kuinka yhteisöllisyyden koettiin lisäävän työn imua, ja kuinka puolestaan sen paikoittaisen puutteellisuuden koettiin vaikuttavan työn imun kokemukseen negatiivisesti. Työyhteisön kannustava ja innostava

voima on siis työyhteisössä tunnistettu, vaikkei sen vaaliminen työn arjessa ja käytännössä olekaan aina mahdollista. Se, että halu tiiviiseen yhteistyöhön ja arvostavan yhteisöllisyyden työyhteisöön on olemassa ja yhteisesti tiedostettu, auttaa varmasti jatkossa punnitsemaan työyhteisössä tehtäviä valintoja ja päätöksiä sekä niiden vaikutusta yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyys ja sen voimaan uskova innostava johtajuus ovat voimavaroja, jotka puolestaan kannustavat yksilölliseen työn tuunaamiseen. (Hakanen ym. 2012.)

Kaiken kaikkiaan työyhteisön tuntui olevan paljon helpompi nimetä niitä asioita, jotka eivät toimi, kuin niitä, jotka jo toimivat. Asiat, joihin keskitytään, lisääntyvät. Juuri sen vuoksi myönteisen työ- ja organisaatiopsykologian viitekehyksessä halutaan keskittyä voimavara-ajatteluun ja jo toimivien asioiden vahvistamiseen. Tästä syystä työyhteisöä aivan ensimmäiseksi palveleva kehitystarve olisi siirtyä puutteiden korostamisesta voimavarojen vaalimiseen. Ajattelutavan muutoksen myötä toimimattomiin asioihin suhtaudutaan mahdollisimman ratkaisukeskeisesti. Sen sijaan, että itseään vahvistavina ennusteina osoitellaan puutteellisia toiminnan isoja linjoja, keskitytään yksityiskohtaisemmin kehittämään vahvistusta tarvitsevia osa-alueita askel askeleelta. Tässä toiminnassa jokaisen vastuu osana kokonaisuutta korostuu. Pienessä työyhteisössä jokaisella on suuri mahdollisuus vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin, erityisesti silloin, kun sitä tehdään tietoisesti ja tavoitteellisesti yhdessä.

6.2 Kehittämistavoitteet

Elon ja Feldtin (2005, 318–319) esittelemien kehittämisen vaiheiden mukaisesti jatkon kehittämistyölle tarpeellinen taustatieto on nyt tältä osin kerätty ja tilanne analysoitu. Tämän pohjalta olen määrittänyt ensisijaisia kehittämistavoitteita ja listannut niiden alle mahdollisia osatavoitteita. Sulkeisiin olen määritellyt tarkemmin sen, mihin kehittämistavoitteella voidaan työn imun ohella välillisesti vaikuttaa.

Yhteisöllisyyden vahvistaminen (sosiaalinen pääoma, tiimityö, projektityö, työuupumuksen ehkäisy, työn imun tarttuminen)

- Jokaisella mahdollisuus vaikuttaa
- Asenteen merkitys
- Pelisäännöt hyvinvointia tukevan tiimityön kehittämiseksi

- Heimo, verkostotoiminnan kehittäminen projektikohtaista työn imua tukevaksi

Vuorovaikutuksen kehittäminen (informaatioergonomia, tasa-arvoisuus, merkityksellisyys, kokonaisuuden hahmottaminen, työn imun tarttuminen)

- Kohti oppivaa ja dialogista organisaatiota
- Ratkaisukeskeinen asenne, voimavara-ajattelu
- Vastuu viestin vastaanottajalla: niin kauan on osattava kysyä lisää tietoa, kun kokee olevansa epävarma.
- Sisäinen viestintä: intranet/kokonaan uusi alusta sisäiselle tiedottamiselle, tarkemmat pelisäännöt viestimiselle

Suunnitelmallisuuden parantaminen (merkityksellisyys, motivaatio, työn hallinta, informaatioergonomia, tasa-arvoisuus, roolien selvyys)

- Projektien alku: oletukset läpinäkyviksi, yksityiskohtainen vastuiden ja suoritteiden jako, omien odotusten täsmentäminen, muiden odotuksista varmistuminen
- Yhteisten prioriteettiluokitusten määrittäminen
- Suunnitelmallisuutta tukevien ohjelmien tasaveroinen hallinta
- Työkalujen yhtenäinen käyttö, pelisäännöt
- Vastuuhenkilö, varavastuuhenkilö -käytäntö

Inhimillisen pääoman systemaattinen kartoittaminen (merkityksellisyys, motivaatio, sitoutuminen, palautteen anto, ammatillinen identiteetti, organisaatiosidonnainen oman arvon tunto)

- Osaamisen, kouluttautumisen ja kehittymisen seuranta
- Tuki oikeiden koulutusten pariin hakeutumiseksi
- Osaamisen jakaminen työyhteisön kesken
- Systemaattiset kehityskeskustelut (strukturoitu sisältö)
- Työyhteisön osaamisen kehittämistarpeiden jatkuva seuranta
- Heimoverkoston osaamisen kartoittaminen ja suhteuttaminen ajantasaisiin tarpeisiin

Organisaatiokulttuurin uudistaminen (psykologinen turvallisuus, informaatioergonomia, työn hallinta, työn imun tarttuminen)

- Pois pärjäämisen kulttuurista
- Pois opitusta kiireestä

- Monitehtäväisyydestä parempaan keskittymiseen
- Tiimityöskentelyn voimistaminen
- Minun töistä meidän töihin

Käytännön tason tarvekohtaiset toimintasuunnitelmat, niiden vastualueet ja tarkempi kehittämistyön aikataulu laaditaan kehittämistarpeiden ja edellä lueteltujen tavoite-ehdotusten pohjalta koko työyhteisöä osallistaen.

6.3 Lopuksi

Valitsemani aihe oli lopulta niin monimuotoinen, että osaltaan tutkimus jäi harmillisen pintapuoliseksi monien mielenkiintoisten teemojen osalta. Tutkimuksessa esiin nousseet asiat ovat osin perinteisiä ja toisaalta edustavat tulevaisuuden työn teon ympäristöjä sekä niissä kehittymistä. Tämä laaja katsaus ei ehkä pääse samalla syvyydelle, kuin tiiviimmällä tutkimuskysymysasettelulla olisi voinut päästä, mutta monipuolisena aikansa tietotyöläisen työelämän kuvauksena se toimii sitäkin paremmin. Maaperä on varsin hedelmällinen useille jatkotutkimuksille kynnettäväksi.

Mielenkiintoista olisi selvittää tarkemmin etätyön tuomia haasteita yhteisöllisyyden kannalta: kuinka vaalia yhteisöllisyyttä etätyössä tai kokonaan virtuaalisessa työyhteisössä? Tai tutkia sitä, kuinka heimoverkoston varassa työskentely vaikuttaa pienen yhteisön me-henkeen? Yhtä lailla olisi mielenkiintoista syventyä työn tuunaamisen ja oman työn aktiivisen reflektoinnin solmukohtiin: miksi tuunaustoimet keskittyvät pitkälti jo valmiiksi hyvin toimiviin osa-alueisiin? Tärkeää olisi myös selvittää, kuinka yhteistyöverkoston eli heimon osaamispotentialin saisi valjastettua mahdollisimman tehokkaasti kaikkien yhteiseen käyttöön – kuinka platonisesta suoritteiden vaihdosta päästäisiin aitoon yhteistyöhön?

Lähteet

Amabile, Teresa & Kramer, Steven (2012) Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Suomentanut Mirella Rosenström. Helsinki: Talentum. Englanninkielinen alkuteos 2011.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy & Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani (2016) Strateginen hyvinvointi 2016 -tutkimusraportti. Kuudes kansallinen tutkimus strategisen hyvinvoinnin johtamisesta. Saatavilla:
http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Bakker, Arnold & Demerouti, Evangelia (2007) The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22:3, 309–328. DOI:10.1108/02683940710733115

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2005) Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työyhteisön tukena. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 311–331.

Eskola, Jari (2015) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihevaiheelta. Teoksessa Raine Valli & Juhani Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 185–206.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2007) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–43.

Franssila, Heljä & Okkonen, Jussi & Savolainen, Reijo (2014) Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. Tampere: Tampereen yliopisto, TRIM. Saatavilla:
http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96397/tietotyön_informaatioergonomian_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y%C2%A0%C2%A0. Viitattu: 15.5.2018.

Hakanen, Jari & Harju, Lotta & Seppälä, Piia & Laaksonen, Anna & Pahkin, Krista (2012) Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt

tutkimus – ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN 978-952-261-255-7.

Hakanen, Jari (2011) Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, Jari (2009) Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>.

Hakanen, Jari & Schaufeli, Wilmar & Ahola, Kirsi (2008) The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224–241.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/302.pdf>. Viitattu: 15.5.2018.

Harju, Lotta (2017) Taming the beast of boredom – Exploring boredom at work and the role of job crafting.
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/27337/isbn9789526075075.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu: 21.6.2018.

Heikkinen, Hannu (2008) Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Holvas, Jakke & Vähämäki, Jussi (2005) Odotustila. Pamfletti uudesta työstä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Huovinen, Terhi (2008) Tutkimuksen alkumetreit. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 100–108.

Huovinen, Terhi & Rovio, Esa (2008) Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.

Juuti, Pauli (2006) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77–91.

Järvensivu, Anu (2010) Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: TUP.

Kasvio, Antti (1994) Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Helsinki: Gaudeamus.

Kinnunen, Merja & Lempiäinen, Kirsti & Peteri, Virve (2017) Konttorista monitoimitilaksi. Työn tilojen etnografinen analyysi. Sosiologia 54: 2, 110–127.

Kiviniemi, Kari (2015) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli & Juhani Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 74–88.

Koskimies, Mimosa & Pyhäjoki, Jukka & Arnkil, Tom (2012) Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna (2015) Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Haettu: 18.4.2018.

Leiter, Michael & Bakker, Arnold (2010) Work Engagement: Introduction. Teoksessa Arnold Bakker & Michael Leiter (toim.) Work Engagement: A handbook of essential theory and research. New York, NY: Psychology Press, 1–9.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016) Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Nakari, Risto & Valtee, Pasi (1995) Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2012) Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 155–173.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juha (2010) Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pyöriä, Pasi (2012) Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7–22.

Pyöriä, Pasi & Ojala, Satu (2017) Työn prekarisaatio. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus, 42–62.

Rauramo, Päivi (2008) Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Robertson, Ivan & Cooper, Cary (2011) Well-being. Productivity and happiness at work. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ruusuvuori, Johanna (2011) Litteroijan muistilista. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424–431.

Salojärvi, Sari (2006) Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 49–60.

Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Simola, Ahti & Kinnunen, Ulla (2005) Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 119–141.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Sveiby, Karl (1990) Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Suomentanut Ulla Ropponen. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikko, Timo (2015) Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Tims, Maria & Bakker, Arnold & Derks, Daantje (2012) Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*:1, 173–186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>. Viitattu 23.6.2018.

Tims, Maria & Bakker, Arnold & Derks, Daantje (2013) The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(2), 230–240. doi:10.1037/a0032141. Viitattu 23.6.2018.

Torrente, Pedro & Salanova, Marisa & Llorens, Susana & Schaufeli, Wilmar (2012) Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicotema*, *24*, 106–112. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_Torrente-Salanova-Llorens-Schaufeli.pdf. Viitattu 14.6.2018.

Työelämä 2020 (2018) Tietoa hankkeesta. http://www.tyoelama2020.fi/files/2388/Tyoelama_2020_esittelydiat.pdf. Viitattu 18.5.2018.

Työterveyslaitos (2018) Kognitiivinen ergonomia. <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/aivojen-hyvinvointi/>. Viitattu 15.5.2018.

Valli, Raine (2007) Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 102–125.

Valtiokonttori (2018) Työhyvinvointi. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoela_mapalvelut/Tyohyvinvointi. Viitattu: 22.5.2018.

Van Wingerden, Jessica & Bakker, Arnold & Derks, Daantje (2016) A test of job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, *31*:3, 686–701,
<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0086>. Viitattu 13.6.2018.

Vastamäki, Jaana (2007) Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 126–138.

Vesterinen, Pirkko (2006) Johdanto. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 7–15.

Vähämäki, Jussi (2006) General intellect. Teoksessa Mikko Jakonen, Jukka Peltokoski & Akseli Virtanen (toim.) Uuden työn sanakirja. Helsinki: Tutkijaliitto, 12–27.

Wrzesniewski Amy & Dutton Jane (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201, <http://www.jstor.org/stable/259118>. Viitattu 26.6.2018.

Xanthopoulou, Despoina & Bakker, Arnold & Demerouti, Evangelia & Schaufeli, Wilmar (2007) The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141. <https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/270.pdf>

Xanthopoulou, Despoina & Bakker, Arnold & Demerouti, Evangelia & Schaufeli, Wilmar (2009) Reciprocal relationship between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244. DOI: [10.1016/j.jvb.2008.11.003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003)

Interventiossa hyödynnetyt työkirjat:

Työterveyslaitos (2015) Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokirja. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyon-tuunaajan-inspiraatiokirja.pdf>. Haettu: 23.5.2018.

Työterveyslaitos (2015) Innostava Esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>. Haettu: 23.5.2018.

LIITE 1: Työn imun mittauslomake

Työn imu 17 -kysely (UWES) / © Schaufeli & Bakker, 2003

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päätä, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta. Jos sinulla ei koskaan ole ollut kysyttyä kokemusta, rastita '0' (nolla). Jos sinulla on ollut väittämän mukaisia kokemuksia, rastita se vaihtoehto (yhdestä kuuteen), joka parhaiten kuvaa, kuinka usein olet kokenut kuvatulla tavalla.

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	0	1	2	3	4	5	6
Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus.	0	1	2	3	4	5	6
Työskennellessäni unohdan ajan kulun.	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	0	1	2	3	4	5	6
Olen innostunut työstäni.	0	1	2	3	4	5	6
Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni.	0	1	2	3	4	5	6
Työni inspiroi minua.	0	1	2	3	4	5	6
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	0	1	2	3	4	5	6
Olen ylpeä työstäni.	0	1	2	3	4	5	6
Olen täysin uppoutunut työhöni.	0	1	2	3	4	5	6
Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan.	0	1	2	3	4	5	6
Minulle työni on haastavaa.	0	1	2	3	4	5	6
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	0	1	2	3	4	5	6
Olen hyvin sinnikäs työssäni.	0	1	2	3	4	5	6
Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut.	0	1	2	3	4	5	6
Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin.	0	1	2	3	4	5	6

LIITE 2: Haastattelurunko

Työn imu <i>Tarmokkuus</i> <i>Omistautuminen</i> <i>Uppoutuminen</i>	Yksilöllinen	Oma fiilis/työn imu nyt → mitä, milloin, miksi merkityksellisyys / haastavuus / motivoituminen
	Yhteisöllinen	Fiilis Vuorovaikutus – jaettu työ imu
	Rakenteellinen	Mikä edistää Mikä estää
Työn voimavarat	Yksilölliset	Työn hallinta / itsenäisyys Osaaminen / kehitys Hyvinvointi / palautuminen
	Yhteisölliset	Yhteisöllisyys / osallisuus Johtaminen vs. itseohjautuvuus Palaute: tuki & arvostus
	Rakenteelliset	Sisäinen viestintä (kanavat, tavat) Toiminnan sujuvuus → prosessi, yhteiset tavoitteet Joustavat työkäytännöt
Työn vaatimukset	Haastevaatimukset Kuormitusvaatimukset	Työmäärä, kiire, muutos Digitalisaatio, infotulva
Työn tuunaaminen <i>1) Rakenteellisten voimavarojen lisääminen</i> <i>2) Sosiaalisten voimavarojen lisääminen</i> <i>3) Työn vaatimusten lisääminen</i>	Yksilöllinen	Aloittaminen / kohteet / tavoitteet Kuinka onnistui? Oliko joku vaikeaa – miksi Oivallukset
	Yhteisöllinen	Keskustelut Tuki Yhteiset tavoitteet Muutos: käytännön teot, ideologia
	Jatko	Aktiivinen työn tuunaaminen yhteisesti: Hyöty / ylläpito / aktiivisuus Miten?